

Rapport d'activités 2010



Centre International de Développement et de Recherche

Association loi 1901
 Date de création : 17 Juin 1961
 Siège social : 17, rue de l'Hermitage - 60350 - Autrèches – France
 Bureaux à Paris : 7, rue Taylor – 75010 - Paris

tél. : (33) 3.44.42.71.40 – Autrèches
 fax : (33) 3.44.42.94.52 - Autrèches
 tél. : (33) 1.42.39.66.61 - Paris
 e-mail : cidr@cidr.org
 site : www.cidr.org

Président : *Nicolas BEROFF*
 Directrice Exécutive : *Isabelle HOYAUX*
 Responsable Administratif et Financier : *Gilles PONSOT*
 Responsable des Relations Extérieures : *Laurence WALGER*

Secteurs d'activités et domaines de compétence

Ingénierie, management et gouvernance des territoires
Laurent DELCAYROU – Yolaine GUERIF

Entreprises agricoles, filières et marché
Laurent GROLLEAU

Microfinance, entreprises et création d'emplois
Renée CHAO BEROFF – Yves FOURNIER – Ana Maria VALDES

Systemes de santé et prévoyance sociale
Bruno GALLAND – Siméon NSABIMANA

Pays d'implantation

Bénin - Burkina Faso - Cameroun - Comores - Ethiopie - Guinée - Kenya
 Madagascar - Mali - Ouganda – Sénégal - Tanzanie - Tchad - Togo

Principaux partenaires

Le chiffre d'affaires du CIDR pour l'année 2010 est de 6,744 millions d'euros

Les principaux partenaires du CIDR en 2010 sont :

Agence espagnole de coopération internationale et de développement (Espagne)

Agence française de développement (France)

Banque nationale de développement agricole (Mali)

Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (France)

Conseil Général de Somme (France)

Conseil Régional de Picardie (France)

CORDAID (Pays-Bas)

Diakonia (Suède)

Direction du développement et de la coopération (Suisse)

Evangelischer Entwicklungsdienst (Allemagne)

Fondation Argidius (Suisse)

Fondation Elton John (Etats Unis)

Fondation Lord Michelham of Hellingly (Suisse)

Fondation Seed (France)

Fonds international de développement agricole

ICCO (Pays-Bas)

Ministère de la décentralisation, de la gouvernance locale, de l'administration et de l'aménagement du territoire (Bénin)

Ministère de l'économie et des finances (Bénin)

Ministère de l'énergie et de l'eau (Bénin)

Ministère de la santé (Union des Comores)

Ministère des affaires étrangères et européennes (France)

Misereor (Allemagne)

Organisation internationale du travail

Organisation des Nations Unies pour les réfugiés

Union européenne

United States Agency for International Development (Etats-Unis).



Réseau d'organisations de développement

Le CIDR est membre de l'**Alliance Internationale de Développement et de Recherche** (AIDR) qui est un réseau d'acteurs du Sud et du Nord dirigeants d'entreprises de développement et de recherche, partageant une même éthique et un projet commun.

- ▶ Les membres de l'AIDR veulent accroître leur rôle dans la réflexion et dans le processus de décision sur le développement. Ils inscrivent leur démarche dans l'évolution du contexte international et fondent leur approche sur l'implication croissante des acteurs du Sud.
- ▶ Ils sont déterminés à construire ensemble un développement autonome de qualité à travers un projet de société fondé sur les initiatives et la responsabilité individuelle au service d'un développement participatif.
- ▶ Ils veulent se professionnaliser davantage pour augmenter l'efficacité de leurs actions. Ils considèrent l'acquisition de compétences, la rigueur professionnelle et la qualité des réalisations comme des conditions d'efficacité des actions entreprises.

La mission principale de l'Alliance est de participer à la mise en place d'organisations africaines professionnelles au service des populations défavorisées, ouvertes aux nouvelles problématiques du développement, compétentes et disposant d'une réelle capacité d'innovation et d'adaptation, menant des actions contribuant à influencer les politiques de développement régionales, nationales et internationales.

Sont membres de l'AIDR les organisations suivantes :

- ▶ Action pour la Formation et l'Autopromotion Rurale (AFAR) - Mali
- ▶ Agence pour la promotion de la Petite et de la Moyenne Entreprise / Agriculture et Artisanat (APME2A) – Burkina Faso
- ▶ Action pour la Promotion des Initiatives Locales (APIL) – Burkina Faso
- ▶ Centre de Développement Economique Local (CDEL) – Bénin
- ▶ Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) – France
- ▶ Centre de Recherche pour l'Environnement et le Développement Intégré (CREDI) - Togo
- ▶ Entreprises, Territoire et Développement (ETD) - Togo/Bénin
- ▶ Finance et Développement (FIDEV) - Madagascar,
- ▶ Fivoy Ho Amin'ny Fampandrosoana (HARDI) – Madagascar
- ▶ Groupe microfinance participative pour l'Afrique (PAMIGA) – France
- ▶ Initiative, Conseils, Développement (ICD)- Mali
- ▶ Initiative, Finance et Développement (IFD) – Bénin
- ▶ Microfinance et Développement (MIFED) – Cameroun
- ▶ Microfinance et Développement (MIFED) – Mali
- ▶ Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement (MJCD) – Bénin
- ▶ Recherche, Appui, Formation aux Initiatives d'Autodéveloppement (RAFIA) - Togo
- ▶ Solidarité et Développement (SOLIDEV) – Bénin
- ▶ Territoire et Développement (T&D) – Madagascar

Orientation politique et axes stratégiques

Pour l'élaboration de son plan d'orientation stratégique 2010-2014, suite à l'évaluation de son précédent plan, le CIDR a mis en œuvre une démarche basée sur les quatre grandes étapes d'une planification stratégique : analyse de l'environnement sectoriel, positionnement de la structure à l'échéance du plan d'orientation, définition des axes stratégiques et élaboration d'un plan d'affaires. Ces travaux ont été accompagnés par la réalisation d'une étude de perception du CIDR par ses partenaires et par l'organisation d'un séminaire d'analyse prospective.

Ces divers travaux ont amené le CIDR à se fixer comme objectif global une croissance équitable et durable des territoires et à centrer son projet autour des trois axes politiques majeurs suivants :

1. Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois

Dans un contexte de forte préoccupation suite aux crises alimentaires et à leur retombées sociales sur la stabilité du continent, la prise en compte du développement agricole et rural est une priorité politique pour le CIDR. Elle nécessite de développer une approche entrepreneuriale liant les questions agricoles, alimentaires et environnementales, et d'insérer les « nouveaux entrepreneurs ruraux » à différents échelons des filières porteuses. Pour ce faire, le CIDR développe des pratiques contractuelles durables, des modes de financement adaptés et des innovations techniques et technologiques. Il appuie les organisations paysannes dans leur participation à la définition des politiques publiques concernant l'agriculture et dans une implication plus marquée de leur part dans le développement de logiques entrepreneuriales au niveau des filières vivrières et marchandes.

Par ailleurs, l'urbanisation rapide des villes intermédiaires des pays africains génèrent de réelles opportunités de développement de micro, petites et moyennes entreprises fortement créatrices d'emplois, répondant à une nouvelle demande urbaine. Le CIDR appuie les initiatives économiques des nouveaux entrepreneurs urbains des villes intermédiaires. Dans les quartiers populaires de grandes agglomérations, il favorise le développement des activités d'insertion économique, en appuyant la mise en place d'entreprises de services travaillant sous contrat et recrutant de manière importante dans les quartiers populaires. Il associe à ces démarches des entreprises publiques, des grandes entreprises et des PME nationales dans le cadre de démarches « RSE ».

Les collectivités locales décentralisées ont un rôle essentiel à remplir dans le développement économique de leur territoire. Dans le cadre de ses appuis aux collectivités locales, le CIDR accompagne la création d'agences départementales ou régionales de développement économique. Ces agences ont pour missions d'élaborer les stratégies de développement économique local DEL, d'accompagner les services communaux chargés de la promotion du DEL, d'animer des espaces de concertation public-privé, d'accueillir les entrepreneurs, de gérer des fonds de développement économique et d'assurer la promotion économique du territoire.

2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Au moment de la revue à deux tiers de parcours des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) le constat sur l'atteinte de ces objectifs reste mitigé, et l'Afrique sub-saharienne la région la plus en retard.

Ce constat risque malheureusement d'être aggravé par les effets de la crise financière et économique mondiale qui va avoir des impacts sur les populations les plus pauvres et les plus vulnérables.

Compte tenu de ces facteurs, le CIDR renforce la priorité qu'il accorde aux actions pouvant favoriser l'atteinte des OMD. Ainsi les programmes accordent une attention particulière à la prise en compte des activités d'éducation primaire, d'accès à l'eau potable, d'accès aux soins maternels et infantiles, à l'élaboration et l'implantation de nouveaux produits de microfinance tels que plan d'épargne et crédit « scolarisation des filles » et « amélioration de l'habitat ». Le CIDR fait de la création d'emplois pour des jeunes et des femmes un axe important. Enfin des synergies entre les mutuelles de santé et les systèmes publics de couverture maladie universelle, et des articulations entre les mutuelles de santé et les programmes de lutte contre le VIH sont recherchées.

Le CIDR suit et évalue les performances sociales des organisations et institutions appuyées en étudiant les quatre dimensions suivantes : le ciblage des pauvres et exclus, l'adaptation des services et produits aux bénéficiaires, l'amélioration du capital social et politique des bénéficiaires, la responsabilité sociale. Il accompagne les structures appuyées dans l'intégration dans leur organigramme d'une fonction de suivi et évaluation des performances sociales et dans la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires.

3. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable

Face à la multiplicité des actions et des acteurs, le territoire devient une organisation de plus en plus complexe, fragmentée et donc de plus en plus difficile à gérer. Il est nécessaire de mettre en cohérence et de faire interagir entre elles les politiques de décentralisation, les politiques sectorielles et les politiques de développement durable. La promotion de nouvelles formes de gouvernance territoriale constitue une des réponses majeures à ce défi.

Une véritable stratégie de « territorialisation » des politiques sectorielles doit être mise en œuvre afin de créer de nouvelles dynamiques au niveau des collectivités décentralisées. Le CIDR accompagne les collectivités locales dans la mise en place de services techniques opérationnels. Il les appuie dans leur articulation avec les services déconcentrés de l'Etat, afin de permettre le transfert, en direction des collectivités locales, de la maîtrise d'ouvrage des programmes sectoriels (eau, assainissement, hydraulique rurale, éducation, santé, développement économique, etc.).

Le CIDR prend, dans le cadre de son plan stratégique, une position volontariste sur la prise en compte des enjeux du développement durable. Il demande à chacun de ses départements opérationnels de définir à ce niveau une politique claire ainsi que la manière dont il entend la mettre en œuvre en concertation avec les collectivités territoriales décentralisées. Il accompagne la gouvernance territoriale dans ses fonctions de définition, d'orientation et de pilotage des actions, afin d'assurer la cohérence d'une véritable politique de développement durable au niveau des territoires.

Les actions du CIDR portent sur les quatre axes stratégiques suivants :

- Ingénierie, management et gouvernance des territoires
- Entreprises agricoles, filières et marché
- Microfinance, entreprises et création d'emplois
- Systèmes de santé et prévoyance sociale

Programmes en cours fin 2010

Bénin



- ▶ Programme d'Appui au Développement des Communes (PADC) – Département de l'Alibori
- ▶ Appui Suisse au renforcement de la gouvernance locale – Département du Borgou
- ▶ Réseau de mutuelles de santé – Départements du Borgou et des Collines
- ▶ Développement local et appui à la décentralisation – Groupement Intercommunal des Collines – Département des Collines
- ▶ Entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale – Département des Collines, du Couffo, de l'Ouémé et du Zou
- ▶ Accès aux services, intrants et marchés pour les producteurs de riz au Bénin et leur organisation professionnelle nationale (CCR-B)

Burkina Faso



- ▶ Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux – Provinces de la Bougouriba, du Boulgou, de la Nahouri et de la Sissili

Cameroun



- ▶ Promotion d'institutions de crédit solidaire dans le Grand Nord – Villes de Garoua, Maroua, N'Gaoundéré, Figuil et Ngong

Comores



- ▶ Fédération Nationale des organisations mutualistes de santé – Anjouan, Grande Comores et Mohéli

Ethiopie



- ▶ Développement de la microfinance participative – Régions Amhara et Oromo
- ▶ Organisations de producteurs et systèmes d'accès au marché – Région Oromo

Guinée



- ▶ Réseau de mutuelles de santé – Guinée Forestière

Kenya



- ▶ Développement de la microfinance participative – Région de Kissii
- ▶ Systèmes d'assurance maladie participatif - District de Nyeri

Madagascar



- ▶ Appui au développement des pôles urbains – PDPU Région DIANA
- ▶ Intercommunalité de services entre les pôles urbains pour la promotion du développement local – Région SAVA
- ▶ Renforcement d'acteurs locaux soutenant l'accès au marché pour l'agriculture familiale – Régions Sud Ouest et Région Analamanga

Mali



- ▶ Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs – Villes de Bougouni, Fana, Koutiala, Niono, Ouélessébougou, Ségou, Sélingué
- ▶ Cellule Nationale de Diffusion et d'Appui – PASECA Macina Tenenkou, Ouélessébougou Siby Kangaba, Ségou

Ouganda



- ▶ Système participatif de prépaiement des soins et de micro-assurance santé – Districts de Bushenyi et de Luwero

Sénégal



- ▶ Partenariat avec des assureurs privés pour l'augmentation de la portée des systèmes de micro-assurance santé au Sénégal – Agglomération de Dakar

Tanzanie



- ▶ Système de microfinance participative rurale – Région d'Iringa et de Morogoro
- ▶ Promotion d'un réseau de mutuelles de santé autogérées – Districts de Mbozi et de Kyela

Tchad



- ▶ Réseau de Caisses d'Épargne et de Crédit Autogérées (CECA) – Région du Nord Guéra
- ▶ Promotion de mutuelles de santé – Régions du Logone Oriental, Mayo-Kebbi Est, Mayo Kebbi Ouest, Mandoul et Moyen Chari

Togo



- ▶ Entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale – Régions Centrale, de la Kara, Maritime et des Plateaux
- ▶ Renforcement institutionnel et extension en milieu rural de deux IMF (WAGES et FECECAV) - Régions Centrale, Maritime, de la Kara et des Plateaux
- ▶ Appui à la gouvernance locale et aux dynamiques de territoires – Préfectures du Haho et du Moyen-Mono

I. Bilan général de l'année 2010

1. Evolution du contexte de la coopération au développement

a. Contexte général

Le contexte dans lequel évoluent les ONG est de plus en plus complexe, paradoxal et difficile à appréhender. Les pays en développement ont traversé en 2009 et 2010 une série de crises : crise économique, crise financière, crise alimentaire et crise climatique. Les « décideurs » politiques sont à la recherche de nouveaux paradigmes du développement pour répondre à ces situations. Après la lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités, les Objectifs du Millénaire pour le Développement, les Biens Publics Mondiaux, le Développement Durable, etc., ils cherchent à promouvoir le nouveau concept, certainement opportun, de « croissance inclusive ».

Les ONG du Nord ont du mal à se positionner dans ce contexte instable et ont l'impression d'être « à la traîne » des organisations internationales. Elles ont alors tendance à réaffirmer leurs valeurs « anciennes » de développement à la base ou à privilégier des actions de type humanitaire. Quels que soient les choix faits, leurs actions dans les pays du Sud sont de plus en plus difficiles à mettre en œuvre. Les ONG, en particulier les ONG européennes, doivent faire face à la fois à des politiques de coopération de fermeture (contrôle des flux migratoires), de plus en plus sécuritaires (lutte contre le terrorisme) et disposant de moyens financiers de moins en moins importants. On peut alors s'interroger sur la possibilité pour des ONG européennes et particulièrement françaises d'intervenir encore, du moins pour une certaine période, dans les pays d'Afrique subsaharienne, sur des thèmes de développement.

b. Au niveau français

L'année écoulée a été fortement centrée sur l'adaptation des procédures de financement de l'AFD en direction des ONG. Le passage « en comptes propres » a nécessité de profonds changements dans les procédures. De nombreuses réunions tout au long de l'année entre les ONG et l'AFD/DPO ont permis de préciser le cycle d'instruction des projets, les critères d'éligibilité, le format des dossiers de présentation des projets, les règles de conventionnement, etc.

A fin 2010, il ressort un degré de satisfaction élevé quant à l'instruction professionnelle et rigoureuse des dossiers par l'AFD/DPO. Néanmoins plusieurs difficultés persistent. Certaines sont liées à une nécessaire période de mise en place de nouvelles procédures, d'autres posent des questions plus globales comme par exemple le respect du droit d'initiative des ONG. D'autre part, il reste encore des points à clarifier : évolution du pourcentage de ressources d'origine privée dans le budget global de l'association ou au niveau de chaque projet, évolution des taux moyens de cofinancement, applicabilité des diligences LAB/FT en particulier dans le cadre des projets de microfinance, procédures d'audit, etc.

Le montant des autorisations de programmes alloué aux ONG par l'AFD pour l'année 2010 s'est monté à 42,37 millions €, engagé à 100% (dont 80% pour des projets de terrain). Sur 171 projets déposés, 121 ont été éligibles, 88 présentés en comité ONG et 63 octroyés. L'enveloppe prévisionnelle pour 2011 est de 42,03 millions € dont 80% pour les projets terrain, 60% pour des projets terrain à destination de l'Afrique subsaharienne et 50% pour des projets « OMD ».

Au cours de l'année 2010, le premier pays d'intervention en volume financier a été Madagascar (2,3 millions €). Ce pays a par ailleurs fait l'objet d'une évaluation de 15 projets ONG (dont deux du CIDR). Les conclusions de cette évaluation largement positive seront diffusées par l'AFD en 2011.

c. Au niveau européen

Le processus de définition du nouveau cadre financier 2014-2020 s'est poursuivi. Il est évident que les futurs arbitrages budgétaires traduiront les priorités politiques que se donnera l'Union Européenne pour les prochaines années. Ce nouveau cadre financier prendra effet à partir de 2014 mais les négociations devraient commencer au printemps 2011. Au cours de l'année 2010, les ONG françaises ont contribué au processus (« dialogue structuré ») en particulier sur le thème des relations entre les OSC et les autorités locales. Elles ont aussi contribué au groupe de travail sur l'efficacité de la contribution des OSC de développement. Par ailleurs, la mise en place d'un « Service européen d'action extérieure » (SEAE) pourrait avoir des implications importantes sur une nécessaire autonomie des politiques européennes de développement et des objectifs de relations extérieures.

d. Au niveau international

Si le G8/G20 de Toronto n'a pas pris de décision majeure sur la régulation financière, des initiatives novatrices ont été prises sur les thèmes de la santé maternelle et infantile et de l'assurance maladie universelle afin de pallier au retard des OMD 4 et 5 et préparer ainsi la revue à deux-tiers de parcours des OMD à New-York (septembre 2010). Au sommet du G20 à Séoul, pour la première fois, des questions de développement ont été traitées, démarrant ainsi une « migration » du dialogue sur ces problématiques du G8 vers le G20.

2. Synthèse des activités des départements CIDR

a. Département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires »

Conformément aux objectifs définis dans le programme 2010, l'année fut riche en matière de planification territoriale participative avec la finalisation des plans de développement communaux au Bénin et l'élaboration de nouveaux plans de développement de quartiers à Madagascar. Un important travail de capitalisation de ces expériences a été engagé. En novembre 2010, un cycle de formation sur la planification communale a accueilli, à Autrêches, une dizaine de stagiaires du Bénin, Madagascar, Togo et Burkina.

Un appui au renforcement et à l'évolution institutionnelle des associations de communes a permis au Groupement Intercommunal des Collines (Bénin) de concevoir de nouveaux statuts ainsi que la création d'une association de développement des quatre communes urbaines de SAVA à Madagascar. Des actions d'accompagnement de la gouvernance intercommunale ont été menées au Bénin, auprès de l'association de communes de l'Alibori (APIDA) et du Borgou – (ADECORB), et à Madagascar auprès des pôles urbains de Diana.

2010 a été la première année d'activités opérationnelles de l'ODETA en Alibori, première agence de développement économique mise en place par des communes béninoises, avec le soutien de la Région Picardie.

Partenaire essentiel du département, le Conseil Régional de Picardie, après les élections de mars 2010, s'est engagé dans une réduction sensible de son budget

de coopération internationale, obligeant ses partenaires comme le CIDR à réviser les ambitions des projets.

Le principal objectif organisationnel pour le département concernait la mise en place de coordinations régionales Afrique de l'Ouest et Madagascar. Cette déconcentration de certaines activités du siège a été différée à 2011 pour Madagascar et 2012 pour l'Afrique de l'Ouest. Ce report a généré une charge de travail plus importante de suivi et d'appui technique de la part du siège. Cela explique, en partie, la moindre réalisation de certaines activités de management des connaissances et de recherche et développement. Le département a, cependant, réussi à s'engager dans de nouvelles actions de communication interne et externe.

Il a démarré un nouveau programme au Togo. Le programme d'appui au développement économique prévu au Burkina Faso n'a pu être finalisé après défection d'un partenaire financier. Cet échec a été compensé par le montage et le financement d'un nouveau programme d'appui au développement social urbain à Diégo Suarez Madagascar, projet qui sera lancé début 2011.

b. Département « Entreprises agricoles, filières et marché »

L'année 2010 a été essentiellement marquée par deux temps forts dans la mise en œuvre du plan d'orientation stratégique du département :

- En Afrique de l'Ouest, les programmes ont permis la création et la consolidation des ESOP, et des avancées dans le processus de professionnalisation des plateformes. Des liens ont été créés avec les IMF pour répondre aux forts besoins financiers des ESOP pour leur développement. En revanche la mise en place du fonds d'investissement a pris du retard. Sur la base de ces résultats, un programme régional a été initié avec les ONG partenaires du Mali, Burkina Faso, Togo et Bénin, en vue d'un démarrage courant 2011.
- Le démarrage d'un programme d'appui à une organisation faitière nationale de producteurs au Bénin ; et la formulation de deux programmes basés sur une approche similaire en Guinée et Côte d'Ivoire. Ces développements ont notamment permis d'ébaucher un programme spécifique de capitalisation qui s'appuiera sur les premiers résultats obtenus (à partir de fin 2011).

2010 était la dernière année d'activité du département en Ethiopie. Les résultats y sont mitigés : satisfaisants en termes d'autonomisation de la plate-forme FFARM qui a acquis une réelle reconnaissance auprès des bailleurs de fonds et entreprises privées ; moyens au niveau des actions mises en place au niveau des banques de céréales (FMO), mais décevants quant à la mise en place des interfaces (équivalents locaux des ESOP).

En termes de management des connaissances, le département a mené, avec ses partenaires, un travail d'amélioration du contenu actuel d'UNGAN. Il a organisé une communauté de pratiques sur le thème : « Construire des relations pérennes entre entreprises agroalimentaires existantes et organisations de producteurs ». Si la problématique abordée s'est avérée intéressante, et répondait réellement aux activités des programmes en cours et à un besoin des plates-formes, la communauté est restée trop centrée sur les programmes que mènent le département et ses partenaires.

Le département a validé l'opportunité de mettre en œuvre des actions conjointes avec le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires », au Bénin (ODETA). Il a également échangé avec le département « Microfinance,

entreprises et création d'emplois » (Togo) sur les possibilités d'extension des expérimentations en financement des chaînes de valeur menées par WAGES.

Enfin le département a participé à quelques actions de communication : présentation du plan d'orientation stratégique du CIDR au Bénin et à l'Agence française de développement ; présentation de sa démarche dans le cadre du Master de recherche « Dynamiques comparées du développement » (organisé par AgroParisTech et l'Université de Nanterre).

c. Département « Microfinance, entreprises et création d'emplois »

Les projets et programmes du département en 2010 se sont développés autour de quatre grandes orientations stratégiques pour la consolidation et la pérennisation des IMF par : (i) l'appui à la professionnalisation et à la bonne gouvernance au travers de l'accompagnement des processus de fusions, regroupements et alliances commerciales et stratégiques ; (ii) l'appui à la diversification de la clientèle et des implantations pour augmenter la croissance aussi bien en portée qu'en volume de transaction ; (iii) le développement de financements d'entreprises et d'entrepreneurs ; (iv) l'innovation dans l'élaboration de nouveaux produits et services à forte valeur ajoutée sociale et environnementale et la gestion de bonnes performances sociales.

En 2010, le département a travaillé avec 20 IMF, dont 9 étaient des nouveaux partenaires (FECECAV au Togo, MOSACCO au Kenya, CEC et Alpha Fund au Cameroun, PAPM, Apem-Paid, Hardi, Soahita et Titem à Madagascar). Les différentes IMF se trouvant à des stades différents de développement, le CIDR a fourni des appuis adaptés. Les principaux secteurs d'appui ont été en renforcement institutionnel : gouvernance et vision stratégique (Kenya, Tchad, Togo, Tanzanie), transformation et réorganisation opérationnelle (Ethiopie, Mali, Tchad, Togo), sécurisation des opérations de crédit (Togo, Cameroun, Tanzanie, Kenya), appui à la gestion globale des IMF (Cameroun, Tanzanie, Madagascar), évaluation des IMF (Togo, Cameroun et Rwanda) et système d'information et de gestion (Togo, Kenya, Tanzanie, Cameroun).

Compte tenu de l'environnement général du secteur, le département a plutôt mis l'accent sur la consolidation, le renforcement des capacités, la diversification de produits et de clientèle. Dans cette année de crise, les IMF partenaires du CIDR ont plutôt bien tenu, en partie grâce à l'accent mis par le CIDR sur un équilibre nécessaire entre performance sociale et performance financière, qui commence à produire ses effets.

Le département poursuit l'organisation en programmes régionaux, en mettant l'accent sur l'Afrique de l'Est qui servira de modèle pour les autres régions. Un travail de formulation de nouveaux programmes est essentiel, de nombreux projets arrivant à leur terme fin 2011. Une nouvelle phase a été formulée pour le Togo et un nouveau programme au Rwanda où le département souhaite tester sa stratégie de co-promotion de la coopération Sud – Sud avec Basix.

d. Département « Systèmes de santé et prévoyance sociale »

En 2010, les programmes du département ont appuyé 156 mutuelles avec 110.812 bénéficiaires.

En Afrique de l'Ouest, le programme au Sénégal a permis la création d'un pool de 8 assureurs qui se sont investis dans la création d'un Centre de Promotion de la micro-assurance santé. Au Bénin, le transfert de la responsabilité du programme au Réseau Alliance Santé a été finalisé, mais un désaccord entre le Réseau et

L'AIMS a conduit à repenser la stratégie. En Guinée, le transfert de la responsabilité du programme à l'Union UMSGF a été finalisé courant de l'année. Il s'est accompagné d'une montée en puissance du bureau exécutif et d'un appui en système d'information et de gestion, et en suivi de prestations. Les produits innovants élaborés (maternité sans risque et scolaire) ont permis d'établir de nouveaux partenariats avec le FNUAP, l'UNICEF et le HCR.

Le nouveau programme au Tchad a démarré comme convenu en partenariat avec des institutions locales, permettant une intervention à plus grande échelle et une meilleure viabilité institutionnelle.

En Tanzanie, l'articulation avec le CHF et le cofinancement obtenu ont permis une augmentation significative des adhésions et une meilleure intégration du réseau aux organes de gouvernance du CHF au niveau du district. Un nouveau volet a démarré dans le district de Kyela, ciblant les producteurs de cacao (en partenariat avec une entreprise de cacao) et les malades du Sida (en partenariat avec la Fondation Elton John). Au Kenya, la croissance des adhésions a été forte. En Ouganda, une forte implication des prestataires de soins et autorités sanitaires a permis une croissance des adhésions. Une évaluation externe a confirmé la réorientation du programme de Luwero vers une IMF.

Aux Comores, la Fédération Nationale des Mutuelles de Santé a été créée. Par ailleurs, la mise en place de mécanismes de cofinancement par les migrants a été initiée avec le CERMES.

L'identification de nouveaux programmes est un enjeu majeur pour le département. Une étude de portée nationale a été menée en partenariat avec la FNMF sur le rôle des mutuelles, et plus largement de la société civile, dans le dispositif d'assurance maladie à vocation universelle. Un programme au Togo a été formulé et celui de l'Afrique de l'Est est en cours de finalisation.

3. Synthèse des activités organisationnelles

Dans le cadre de sa démarche de partenariats et d'alliance, le CIDR a initié une réflexion globale sur la notion de partenariat. En parallèle, de manière opérationnelle, des alliances ont été nouées et/ou se sont poursuivies : deux programmes conjoints ont été élaborés avec l'ONG indienne Basix, la collaboration avec le CERMES s'est poursuivie ainsi que la coopération avec des réseaux mutualistes du Nord (FMNF et ANMC). Des premiers contacts ont été pris pour créer des partenariats dans le cadre d'actions de Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises.

Un accompagnement régulier a été fait au niveau de la définition des programmes de management des connaissances de chaque département et du suivi des réalisations. Les résultats ont été insuffisants en termes d'implication des responsables de programmes et des conseillers techniques. Un autodiagnostic a été réalisé fin 2010 afin de renforcer la démarche et préciser les points d'amélioration pour 2011. Deux séminaires de formation ont été organisés sur la micro-assurance participative et sur les approches et pratiques du développement territorial. Un travail approfondi a été fait sur le recrutement et les stages de présélection.

Dans le cadre de la démarche de communication externe, une cellule de communication a été mise en place et a suivi, entre autres, l'élaboration d'une nouvelle charte graphique et d'une banque d'images et de textes. Le Plan d'Orientation Stratégique a été présenté au Bénin en juin et a été traduit en anglais pour être diffusé notamment en Afrique de l'Est.

Dans la continuité d'un certain nombre d'évolutions organisationnelles, une direction exécutive a été mise en place en mars 2010. Une démarche d'accompagnement managérial a été initiée et a débouché sur la mise en place d'un « pacte managérial ».

4. Synthèse en terme d'atteinte des orientations stratégiques

a. Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois

Afin de promouvoir une approche entrepreneuriale des économies rurales, le CIDR a continué d'appuyer la promotion d'entreprises de transformation (13 nouvelles entreprises se sont développées en 2010 avec l'appui des plateformes) et des partenariats ont été noués avec des organisations professionnelles agricoles (Bénin, Côte d'Ivoire, Guinée) afin qu'elles puissent proposer des services économiques à leurs membres. Le CIDR a développé dans les réseaux d'IMF l'offre de produits pour toucher une gamme plus étendue de segments du marché global solvable. Cette offre cible en particulier les entrepreneurs ruraux et la création d'emplois ruraux avec des montants de crédit plus importants. L'offre concerne aussi le financement des filières (riz, soja et banane plantain).

Pour favoriser la création d'emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations, le CIDR appuie des IMF à fournir des crédits solidaires à des femmes démunies mais actives économiquement : au Cameroun, l'ICS du Grand Nord a été consolidée et a augmenté sa portée de 47%. A Madagascar, un centre de ressource a été lancé pour accroître l'accès des populations de quartiers populaires d'Antananarivo à des crédits pour mener des activités économiques.

Une agence de développement économique locale au Bénin a été créée et permet de renforcer le rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire. Elle a permis la fourniture d'un produit de warrantage à 1.500 producteurs, l'intégration d'activités économiques dans les PDC, l'organisation d'une foire économique intercommunale et le soutien à des porteurs de projet (650 producteurs dont 500 femmes).

b. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Une priorité a été accordée à l'atteinte des OMD, avec le développement d'une microfinance inclusive et d'une offre de services de micro-assurances répondant aux besoins prioritaires de la majorité des ménages de leur zone de recrutement (revenu maximal de 1.000 euros par ménage) à un prix accessible. En Tanzanie, la négociation de cofinancement par le fonds public a permis de réduire le montant des cotisations et de donner accès à une offre de soins plus diversifiée. Un mécanisme a été conçu pour la prise en charge des malades du sida.

Une place importante a été faite aux femmes : 4.000 femmes en âge de procréer en Guinée et au Bénin ont eu la possibilité d'avoir accès à des soins gratuits ou à tarifs réduits pendant leur grossesse grâce à la mobilisation financière collective des villages et à la gestion par les mutuelles de services de tiers payant. L'accessibilité des soins a été améliorée grâce à des services d'ambulance et de consultations prénatales (Guinée). Un accent particulier a été mis sur la dimension genre dans l'élaboration des PDC au Bénin.

Les performances sociales des IMF au Kenya (WPS et MOSACCO) ont été suivies en recourant à l'outil de mesure développé par CERISE (SPI 3), qui renseigne sur la performance des IMF, permet de cibler les aspects à améliorer et de les insérer dans la stratégie de développement. Un protocole de suivi de l'impact des

mutuelles sur la réduction de la mortalité maternelle et infantile a été conçu et mis en œuvre en Tanzanie. Un travail préparatoire a été mené pour suivre l'impact des ESOP sur les producteurs.

c. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable

Pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles, un travail sur la planification territoriale a été réalisé (Madagascar) et un programme de renforcement de la gouvernance locale de l'eau et de l'assainissement mené (Madagascar et Bénin).

En Tanzanie, un pilote a été lancé visant à décentraliser la gouvernance et la gestion du système national d'assurance maladie destiné au secteur informel rural.

Un programme a été formulé pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles agricoles au niveau de la région Sofia à Madagascar, via l'appui à des Centres de Services Agricoles.

II. Evolution des programmes

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

a. Bénin

En 2010, le transfert de la maîtrise d'ouvrage de cinq politiques sectorielles (enseignement primaire et maternel, secondaire et professionnel, santé et assainissement, énergie et eau potable, agriculture) a été amorcé avec un transfert de ressources financières aux communes et des actions de vulgarisation de la politique nationale de décentralisation et de déconcentration.

Le FADeC a bénéficié d'un financement de 20 milliards FCFA du budget national. Des difficultés au niveau de la trésorerie nationale ont impliqué des retards importants dans le versement ce qui a entraîné des mouvements de grève au niveau du Trésor et des recettes-perceptions de certaines communes.

La Délégation à l'Aménagement du Territoire dans le cadre de la réflexion nationale sur la loi sur l'aménagement du territoire, a préparé en 2010 l'Agenda spatial du Bénin et a conçu des guides d'élaboration de projets de territoire.

L'évolution du statut des animateurs de territoire a fait l'objet de plaidoyer au niveau national. Un atelier a été organisé en novembre, au cours duquel l'Etat a réaffirmé son engagement en faveur de l'animation territoriale et a proposé son soutien financier aux associations de communes pour le recrutement des ADT.

La fin de l'année 2010 a été marquée par la campagne présidentielle et législative, et a fortement mobilisé les maires. Les élections auront lieu en 2011.

b. Madagascar

L'organisation du référendum pour le changement constitutionnel en septembre 2010 en vue de l'entrée dans la quatrième république a constitué l'aboutissement d'un long processus de dialogue national. La participation assez forte de la population à ce référendum et le taux élevé du « oui » (74%) ont été mis en avant par le pouvoir comme une preuve du soutien populaire à sa démarche de changement. Dans la foulée, le pouvoir a pris l'initiative d'organiser des élections communales anticipées en décembre 2010. Malgré ces multiples initiatives prises par le régime de transition pour sortir de la crise, la reconnaissance internationale n'était toujours pas acquise à la fin de l'année.

Sur le plan économique et social, la situation reste préoccupante. Le taux de croissance fortement en baisse en 2009 (-3,7%) arrive à peine à se redresser en 2010 (0,6%). Même si le gouvernement a réussi à maîtriser plus ou moins le déficit public et l'inflation (9,8%), les conséquences sociales de cette crise restent alarmantes : chômage et insécurité tant en milieu urbain qu'en milieu rural.

c. Togo

Le Togo demeure le dernier pays d'Afrique de l'Ouest à n'avoir pas encore engagé le processus de décentralisation et l'organisation d'élections locales. Reportées maintes fois, elles ont été annoncées pour juin 2011. Cela étant, les collectivités existantes (Communes urbaines et Conseils de Préfecture) souhaitent se préparer à une prochaine communalisation totale ou partielle à l'échelle des cantons.

1.2. Evolution des activités du département

Les activités 2010 des différents programmes sont restituées selon le cadre logique du plan d'orientation stratégique 2010-2014.

a. Améliorer les performances et les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités

a.1. Bénin

L'année 2010 a été marquée par la fin du processus de définition participative des Plans de Développement Communal et leur reconnaissance par la tutelle :

- Dans les Collines et l'Alibori, les associations intercommunales ont appuyé le processus, ce qui a permis de renforcer fortement leurs capacités en matière d'animation et de planification territoriale. Dans l'Alibori, la démarche a été renforcée en matière de développement économique, grâce à la contribution de l'ODETA.
- Dans le Borgou, les maires ont choisi d'externaliser la démarche à des consultants, ce qui n'a pas permis une forte implication et appropriation par les acteurs communaux.

Dans l'Alibori et les Collines, les associations de communes ont travaillé sur l'évolution de leurs statuts pour renforcer leur gouvernance intercommunale et pour se rapprocher des futurs Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) prévus par la loi.

Après la création fin 2009 de l'Association pour le Développement des Communes du Borgou (ADECOB), le programme ASGOL-CIDR a poursuivi son soutien à cette intercommunalité en assurant le secrétariat permanent avant que l'association ne recrute son propre personnel en juillet. La structure se positionne peu à peu comme un acteur important des diverses initiatives mises en œuvre dans le Borgou.

Afin d'assurer une meilleure cohérence dans les actions de formation et d'appui conseil, le GIC ainsi que l'APIDA ont élaboré une stratégie intercommunale de renforcement des capacités des communes.

Dans l'Alibori, la mise en œuvre des projets d'investissement FDL a souffert du retard des subventions FADeC par l'Etat. Ces difficultés ont accéléré la prise de conscience et la mobilisation des communes sur la nécessité d'améliorer le recouvrement de leurs ressources locales et fiscales.

a.2. Madagascar

Programme de Développement Local urbain (PDLU) – Sava

Ce programme de renforcement des communes urbaines en matière de gouvernance locale et de maîtrise d'ouvrage est en phase de pérennisation. Après des longs efforts, il est parvenu à faciliter la création d'une association des quatre communes urbaines de la région SAVA. Le renforcement des communes s'est, en partie, organisé autour de la mise en œuvre des investissements (1 école, 1 marché, 5 puits, 2 pistes, etc.) cofinancés par le FDL et les communes (20%). La création de services communaux d'animation territoriale avec l'appui des ADT urbains du PDLU dans trois communes contribue à la pérennisation des activités du programme.

Les services financiers des communes urbaines malgaches luttent pour améliorer leurs ressources fiscales

Le PDLU SAVA appuie depuis 2007 les communes urbaines de la région SAVA dans le renforcement de leur service financier et fiscal. Depuis le début de la crise politique à Madagascar début 2009, les recouvrements fiscaux ont diminué entraînant de grandes difficultés financières pour les communes. En 2010, les agents des services financiers sont allés sur le terrain pour identifier les freins. Puis dans le cadre de leur réseau intercommunal, ils ont mis en place, de façon concertée, des stratégies de recouvrement performantes :

- * Accentuation des efforts sur les taxes fiscales et parafiscales
- * Descente des agents dans les quartiers, concertation Commune-Chef de quartier-Centre fiscal
- * Information des quartiers sur la part de l'impôt dans les investissements communaux
- * Echange, dans le cadre du réseau, sur les pratiques pour faire face aux menaces de certains contribuables
- * Appui à l'organisation interne, harmonisation des outils, conception d'outils de trésorerie et budgétaires performants

Ces efforts des services financiers ont permis une remontée sensible des impôts sur les entreprises (IS) et sur les licences tandis que le recouvrement des impôts fonciers, après une forte progression en début d'année, a chuté de nouveau fin 2010 avec l'annonce des élections communales (finalement reportées au dernier moment).

Programme de Développement des Pôles Urbains (PDPU) – Diana

Les trois pôles urbains ont renforcé leurs capacités d'appui à leurs communes membres. La crise a accru les difficultés financières des communes et réduit leurs capacités de cofinancement. L'amélioration des ressources financières locales et la fiscalité sont devenues des priorités pour les communes ; les pôles urbains se sont donc dotés de compétences spécialisées. Les réalisations cofinancées sur des fonds FDT 2009 ont permis aux communes de se renforcer sur toute la chaîne de maîtrise d'ouvrage. Les premières actions concrètes (dont 2 écoles, 5 marchés, 23 puits, 1 piste) ainsi que le soutien à 54 projets associatifs ont permis une meilleure reconnaissance de la commune par les populations.

Le programme a intégré un volet « Eau et assainissement » pour le pôle urbain d'Ambanja. Cette nouvelle composante permettra de renforcer les capacités des communes et de l'intercommunalité en matière de politique d'amélioration de l'accès à l'eau potable et l'assainissement.

a.3. Togo

Le programme d'appui à la gouvernance locale a démarré en octobre 2010. Les premiers constats témoignent de l'extrême faiblesse des collectivités togolaises et de la nécessité de prévoir, avant toute action de formation, un renforcement en personnel.

b. Soutenir les modes de gouvernance favorables à l'aménagement et la gestion durable des territoires

b.1. Bénin

Dans les Collines et l'Alibori, avec l'élaboration concertée des PDC, les communes appuyées par leurs intercommunalités ont renforcé les instances de gouvernance locale aux niveaux communal et infra communal. Le dynamisme de ces instances lié au processus de planification et au soutien des associations de communes reste à confirmer lors de la mise en œuvre des PDC.

Dans le Borgou, en dépit de difficultés rencontrées par ASGOL au premier semestre 2010, le programme a permis l'organisation et l'animation des instances de concertation communale et d'arrondissement dans le cadre des PDC.

Sans faire référence explicitement au concept de développement durable, les PDC élaborés dans les Collines et l'Alibori constituent de véritables projets de développement durable des territoires. Ils en ont intégré toutes les composantes : économiques, sociales, environnementales, gouvernance.

La dimension genre a pris une place plus importante dans les programmes en 2010. Outre une composante spécifique « genre » dans le cadre du programme ASGOL Borgou notamment en direction des femmes élues, toutes les collectivités partenaires ont désormais lancé des initiatives pour mieux intégrer cette dimension dans leurs activités : conception de stratégies communales et intercommunales « genre », soutien aux projets de développement économique local à destination de groupements de femmes, etc.

b.1. Madagascar

Les programmes ont soutenu la création et l'animation de forums associatifs rassemblant les associations de jeunes et de femmes dans chacune des communes et d'appels à projets destinés à soutenir des microprojets d'initiatives locales dans les quartiers.

Une redynamisation des Comités de Développement de Fokontany (CDF) a été menée avec les communes urbaines en Sava, et se mettent progressivement en place en Diana avec l'élaboration de plans de développement de Fokontany.

En Diana, une Commission Régionale d'Aménagement du Territoire a été mise en place, qui a accompagné la conception du diagnostic du SRAT.

Le dispositif de suivi évaluation mis en place sur le programme PDPU permettra de suivre le renforcement de la gouvernance locale des territoires de Diana.

c. Promouvoir des dispositifs efficaces et pérennes d'appui au développement économique local

c.1. Bénin

Lancée officiellement fin 2009, l'ODETA (Organisation pour le Développement Economique des Territoires de l'Alibori) a véritablement démarré ses activités début 2010 avec le recrutement d'une équipe technique et l'arrivée d'un conseiller technique CIDR en avril. Pilotée par un comité de suivi composé de 25 acteurs publics et privés, l'ODETA a très rapidement accompagné la réalisation de projets concrets :

- Organisation d'une Foire intercommunale à Malanville en mai 2010
- Mise en place d'un mécanisme de warrantage « maïs » (2 partenariats signés avec des IMF, 443 tonnes stockées, 40 millions de crédits octroyés).
- Appui aux porteurs de projets DEL via un mécanisme d'appels à projets sur des thématiques prioritaires (« femmes et développement » et « accès au marché ») ; mise en place des instances de gestion ; 18 dossiers reçus, 6 projets sélectionnés portés par des ONG locales appuyant des groupements de producteurs, environ 650 bénéficiaires dont 500 femmes.
- Appui aux communes pour le volet économique des PDC : les techniciens de l'ODETA ont participé, aux côtés des techniciens de l'APIDA, aux ateliers de

- programmation PDC. Ils ont apporté aux membres de ces commissions thématiques « économie locale » leurs analyses, diagnostics et propositions.
- Réalisation d'études sur les filières arachide, maïs et miel en vue de préciser un plan de renforcement de ces filières et de créer des entreprises de transformation.

Première foire économique intercommunale de l'Alibori au Bénin

Organisée par l'ODETA, agence de développement économique mise en place à l'initiative de l'association des communes APIDA avec l'appui de la Région Picardie et du CIDR, cette première Foire intercommunale a réuni une quarantaine d'exposants de l'Alibori, du Borgou, de Cotonou, du Niger et du Burkina Faso dans les domaines de l'artisanat, du commerce, de l'agroalimentaire, de la pêche et de la pharmacopée.

Le chiffre d'affaire moyen quotidien par exposant a été estimé à 80 000 FCFA pour une marge de 25 à 30 000 FCFA. Les milliers de visiteurs ont généré une forte activité durant les 4 jours pour les hôteliers, restaurateurs et autres vendeurs. Outre l'immense succès commercial de la manifestation, la Foire a constitué un événement culturel (festival de danse traditionnelle), sportif (tournoi de football) et médiatique de premier plan.

Elle a mis en valeur la créativité et la qualité des productions locales mais également fourni une visibilité nationale à l'Alibori suscitant un regain de mobilisation des maires pour leur intercommunalité. Ces derniers ont décidé de l'organiser, chaque année, dans une commune différente du Département. En mai 2011, elle aura lieu à Banikoara.

c.2. Madagascar – PDPU Diana

La promotion du développement économique à l'échelle régionale fait partie des objectifs du programme, notamment au travers d'un Fonds de Développement Economique Local pour soutenir des porteurs de projets. Fin 2009, un appel à projets a été lancé par la Région et le programme sur la thématique de l'emploi des jeunes. Un second appel à projets a été lancé au premier semestre 2010. Au total, une vingtaine de petits projets de formation professionnelle, d'appui conseil à la recherche d'emploi ont été accompagnés. Le programme a renforcé ses capacités en matière de développement économique et soutenu la Région dans la mise en place d'instances de suivi du SRAT, notamment la commission régionale « Développement économique ».

d. Adapter l'organisation, diversifier les activités du département et développer des alliances au Sud

Deux nouveaux programmes ont été lancés en fin d'année : le PAGLOC, programme d'appui à la gouvernance locale au Togo mené en partenariat avec l'ONG « Entreprises Territoires et Développement » ; et le volet « Eau et Assainissement » du pôle urbain d'Ambanja à Madagascar. Un troisième nouveau programme, conçu en 2010, sera lancé début 2011 à Madagascar en appui au développement social urbain de la commune urbaine de Diégo-Suarez.

Contrairement aux prévisions, la coordination régionale Afrique de l'Ouest n'a pas été mise en place en 2010. Ces modalités seront réétudiées en 2011 en fonction des résultats des évaluations externes des programmes Borgou et Collines. Sa mise en place est envisagée pour 2012. Partiellement financée sur les nouveaux programmes, la Coordination technique nationale Madagascar n'a également pas pu se mettre en place en 2010 et le sera en 2011.

Après un cycle sur la gouvernance territoriale en novembre 2009, le Département a organisé deux semaines de formation sur la planification territoriale en 2010. Huit stagiaires du Bénin, du Burkina, du Togo et de Madagascar ont participé à cette formation à Autrêches début novembre.

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

a. Afrique de l'Ouest

L'insuffisance et la mauvaise répartition des pluies dans le temps et l'espace au Sahel en 2009 ont conduit à une baisse importante de la production agricole et fourragère en 2010. Dès novembre 2009, les systèmes d'alerte précoce ont été activés et de nombreuses informations sur l'ampleur de la crise à venir étaient disponibles. En dépit de ces signaux d'alerte, les réponses des gouvernements, bailleurs, agences et ONG ont été tardives et d'un niveau insuffisant. Les marchés locaux sont restés, dans leur majorité, approvisionnés en céréales mais avec des prix élevés.

Au Bénin, la crise économique a eu un impact significatif sur l'économie du pays. De 5% en 2008, la croissance a chuté à 2,5% en 2009 et 2,8% en 2010. Les faibles performances du Bénin en comparaison des autres pays de l'UEMOA s'expliquent par sa grande vulnérabilité aux chocs externes (baisse de la demande du Nigéria notamment). Les perspectives économiques à moyen terme sont néanmoins relativement bonnes avec une reprise tirée par le commerce et les investissements et soutenue par l'aide au développement.

Au Burkina, la production totale devrait théoriquement permettre de couvrir les besoins de consommation. La production céréalière est cependant en baisse de 10% par comparaison à la campagne précédente. La campagne agricole s'est en effet déroulée dans des conditions difficiles, la pluviométrie a été faible et capricieuse avec de longues périodes de sécheresse suivie d'inondations dans certaines régions. Si la production de riz a augmenté (+15%), la production de cultures de rente baisse en moyenne de 12%. Le gouvernement a donc pris un certain nombre de mesures d'urgence (mise en place de filets de sécurité alimentaire, reconstitution du stock national de sécurité alimentaire et distribution de semences aux agriculteurs).

Au Mali, malgré un taux de croissance estimé à 5,2% dû aux bonnes performances des secteurs primaire et tertiaire, le pays a été confronté à une crise énergétique et alimentaire. Le Gouvernement a donc renoncé aux taxes sur les produits pétroliers et des exonérations de taxes ont été accordées sur les produits alimentaires, afin de les rendre plus accessibles aux populations. Les zones pastorales ont cependant été très affectées par la mauvaise répartition des pluies.

Le Togo, longtemps exclu des programmes de développement, bénéficie depuis deux ans du financement de plusieurs programmes pluriannuels, dont trois coordonnés par le Ministère de l'agriculture : le Programme d'appui au développement agricole du Togo financé par le FIDA et portant sur les infrastructures rurales, le Programme d'appui au secteur agricole et le programme d'appui à la productivité agricole mis en œuvre dans le cadre de la CEDEAO sur financement de la Banque Mondiale.

b. Afrique de l'Est et Océan Indien

En Ethiopie, l'économie a connu une relative stabilité, malgré la crise et la sécheresse, la croissance du PIB s'élevant à 8%. Malgré un ralentissement des exportations, des transferts financiers, des investissements étrangers et des flux d'aide au développement, l'Ethiopie a réussi à juguler l'inflation.

A Madagascar, la grave crise politique qui marque le pays est source d'un fort ralentissement économique. Les principaux bailleurs de fonds ayant suspendu leur soutien notamment à la « révolution verte » lancée par le précédent gouvernement ce qui a eu des conséquences très négatives sur le secteur agricole qui représente 28% du PIB et 20% des exportations.

2.2. Evolution des activités du département

a. Accompagner la croissance et démultiplier la portée des plates-formes nationales d'appui aux entreprises agricoles d'Afrique de l'Ouest

a.1. Burkina

Les appuis des programmes se sont concentrés sur la recherche de solutions aux difficultés récurrentes rencontrées par les ESOP : accès au crédit bancaire, maîtrise de la production de semences améliorées. Malgré une concurrence accrue, le chiffre d'affaire des ESOP soja a augmenté de 30%, confirmant le potentiel de la filière y compris pour la farine de soja. Une nouvelle unité de trituration du soja a été créée à Ouagadougou par les ESOP de Léo et de Tenkodogo en association avec un promoteur-gérant, d'un investisseur extérieur et d'APME.2A. Quant à l'ESOP Pô sur la filière riz, cette année a été consacrée à instaurer une relation de confiance avec les producteurs et stabiliser le réseau. L'accompagnement de la plate-forme a permis à l'ESOP d'atteindre des résultats encourageants pour une phase de démarrage avec 72% de respect des engagements de livraison.

La plate-forme au sein de l'ONG APME.2A a réussi à atteindre sa situation cible, avec une équipe autonome, aux compétences complémentaires. Un cadre est responsabilisé sur les activités de suivi-évaluation et de veille, et les capacités en plaidoyer de l'équipe ont été renforcées.

a.2. Mali

Les laiteries ont été confrontées à des problèmes de collecte en 2010. Ceux-ci sont dus à la fois à l'insuffisance de pâturage et à des capacités de production réduites. Au-delà d'un renforcement organisationnel des groupements d'éleveurs, des pistes ont été identifiées, entre autres, (i) au niveau des producteurs en termes d'amélioration de l'alimentation du bétail, amélioration génétique, et (ii) au niveau des ESOP avec la production de produits à plus forte valeur ajoutée, l'amélioration du matériel de transformation. Sur la filière soja où la concurrence est forte, une ESOP confirme son potentiel de commercialisation, alors que les 2 autres doivent redéfinir leurs stratégies de développement.

La plate-forme au sein de l'ONG ICD a acquis une meilleure reconnaissance dans son environnement et a participé à divers événements au niveau national.

a.3. Togo et Bénin

Au Togo et au Bénin, les appuis apportés aux entreprises ont permis de consolider les relations entre IMF et ESOP (14 ESOP ont contracté des crédits auprès d'IMF), et d'améliorer les processus technologiques et la maîtrise de la qualité notamment pour le riz. Deux ESOP supplémentaires se sont transformées en SARL portant à 9 le nombre d'entreprises formalisées. Des activités de transformation ont démarré sur deux nouveaux sites. Le nombre de producteurs sous contrat avec les ESOP est stable ; la quantité de riz paddy livré a augmenté de +18%, celle de soja a baissé de - 17% ; le chiffre d'affaires cumulé des ESOP a progressé de 44% et le nombre de salariés de 23%. A Lomé, le RESOP qui commercialise les produits est

proche de son seuil de rentabilité, avec 211 tonnes de riz et 10 tonnes de farines à base de soja écoulées. Le RESOP à Cotonou a commercialisé 123 tonnes de riz.

ETD a pu s'appuyer sur les résultats positifs et la reconnaissance du travail de ses deux plates-formes ESOP, pour amplifier ses domaines d'actions avec un doublement des effectifs. Ce développement organisationnel a été accompagné par la mise en œuvre au sein des plates-formes d'une démarche de management des connaissances.

Fonds de capital développement des ESOP

Afin de répondre aux besoins des entreprises en création, le département devait mettre en place dans chaque pays d'intervention en Afrique de l'Ouest un fonds d'investissement (capital-développement) ayant pour rôle d'appuyer la création d'entreprises de transformation ou de commercialisation de produits agricoles. Une mission d'appui et de conseil sur les modalités techniques et juridiques de fonctionnement de ce fonds et ses perspectives de développement a été effectuée par PAMIGA en avril 2010. Elle a permis de dégager les grandes lignes du plan d'affaire et de confirmer l'intérêt de mettre en place ce fonds de capital risque à un échelon régional et non dans chaque pays. Sur la lancée ont été réalisés en fin d'année des audits de la situation par pays, audits qui devront être confirmés en externe en 2011.

Elaboration d'une charte RSE

Afin de mieux suivre, évaluer et maîtriser les performances sociales de leur action, le CIDR, ETD, APME2A, et ICD en lien avec les ESOP ont défini les premières bases d'une charte de « Responsabilité sociale et environnementale » (RSE) des entreprises et organisations de producteurs. L'adhésion à la charte sera une des conditions de l'appui par les plateformes.

Cette charte garantira le respect de règles, mécanismes, procédures, permettant de respecter des principes non négociables de :

- * Recherche de viabilité économique dans le respect et l'équilibre des intérêts de chacune des parties prenantes,
- * Gouvernance,
- * Respect de l'environnement.

Elle permettra à ses signataires :

- * D'accéder aux marques déposées par les programmes et de bénéficier par conséquent des actions promotionnelles et publicitaires menées pour ces marques,
- * D'accéder aux mécanismes financiers d'appuis mis en place : fonds de capital développement CRESA, fonds de garanties, relations et taux préférentiels avec certaines banques ou IMF,
- * D'acquérir une certaine notoriété et se distinguer de leurs concurrents,
- * D'accéder, le cas échéant, à des avantages fiscaux.

Elle sera finalisée en 2011 avec la participation de tous les acteurs pour le choix des critères retenus, l'élaboration des outils de mesure et de procédures de contrôle, la rédaction de la charte et sa mise en place au niveau des entreprises et organisations de producteurs appuyées.

a.4. Ethiopie

Les résultats de ce programme qui s'est terminé fin 2010 sont assez mitigés : l'amélioration de la production agricole, malgré tous les efforts engagés par le programme, reste limitée. Une nette amélioration de la qualité a pu être constatée, mais les aléas climatiques et l'accès très difficile aux intrants restent des facteurs limitant en termes de quantité produites. Des stratégies ont pu toutefois être mises en place dans quelques zones d'intervention : production de semences améliorées par les agriculteurs, choix précis de parcelles adaptées et de

zones moins sujettes aux intempéries. Les interfaces locales mises en place sur les deux filières soja et nigerseed ont fait face à plusieurs difficultés cette année (l'instabilité des marchés agricoles et la pénurie en fourniture d'électricité) ce qui a retardé les activités.

La reconnaissance de FFARM dans l'environnement des acteurs du développement a encore pris de l'ampleur, de nouveaux contrats ont été signés pour une charge de travail et un chiffre d'affaire accrus, au détriment cependant des activités de capitalisation.

a.5. Madagascar

Le contexte de crise a poussé la plate-forme à rechercher de nouveaux partenariats pour les entreprises promues. Des résultats encourageants ont été obtenus sur la filière physalis (avec le Ministère de l'économie et de l'industrie) ; le soja avec la région Haute Normandie, et pour le GIE Tuléar avec une entreprise malgache exportatrice de produits secs. Elle a également amené à rechercher de nouveaux débouchés commerciaux. Des appuis ont été apportés à l'ESOP miel notamment sur les maladies et les mesures de protection des abeilles, ce qui a différé la création d'une deuxième ESOP sur cette filière. D'autres filières ont été explorées et devraient pouvoir être concrétisées en 2011 (lait, pépinières, oignon, petit élevage et maraîchage).

La plate-forme Hardi a appuyé les entreprises et a confirmé son positionnement institutionnel (participation à des ateliers initiés par les acteurs de la filière apicole et le Ministère de l'élevage). Elle a renforcé ses collaborations avec les autres acteurs.

a.6. Nouveau programme : « Consolidation et extension d'un réseau de plates-formes nationales d'appui au développement de petites et moyennes entreprises en Afrique de l'Ouest »

Sur les quatre pays (Mali, Burkina Faso, Togo et Bénin), la phase actuelle devrait s'achever courant 2011. Elle a permis d'accompagner la professionnalisation des structures d'accompagnement pour qu'elles soient désormais à même d'assurer la promotion de la démarche dans leurs pays respectifs. Le CIDR et ces trois ONG (ICD, APME.2A et ETD) ont donc convenu de prolonger et démultiplier au-delà de 2011 leurs actions tout en accentuant largement la dimension régionale de leur intervention (multiplication des échanges entre plates-formes et prospectives pour une extension à deux nouveaux pays d'Afrique de l'Ouest).

b. Appuyer la définition et la promotion de stratégies territoriales de développement agricole et rural

b.1. Madagascar

Une mission en octobre 2010 a permis de confirmer l'intérêt d'un programme sur la région Sofia. Celui-ci formulé fin 2010 devra contribuer à rendre la Région Sofia compétitive et attractive pour les entreprises de transformation et de commercialisation de produits agricoles et halieutiques. Elle appuiera notamment la promotion d'un service régional d'appui aux acteurs des filières associant autorités régionales et les structures privées que sont les Centres de services agricoles (CSA). Sa mise en œuvre est prévue pour fin 2011.

c. Renforcer l'implication des organisations professionnelles à vocation nationale dans le développement des filières

c.1. Bénin

Le programme d'accès aux services, intrants et marchés pour les producteurs de riz et leur organisation professionnelle nationale CCR-B a été lancé. Une équipe opérationnelle de 9 salariés a été constituée au sein du CCR-B. Elle a été accompagnée par le programme pour l'élaboration de sa stratégie, dans ses relations institutionnelles, et pour sa participation à la création, au sein du ROPPA, d'un cadre de concertation des riziculteurs de l'Afrique de l'Ouest.

Les Unions régionales ont également été accompagnées dans la conception et le développement de leurs activités. Elles disposent fin 2010 de plans d'actions et de moyens pour l'aménagement de bas fonds, la mise en œuvre de services d'accès à des matériels agricoles, des activités de stockage et de construction des magasins, le développement d'activités de transformation et l'identification de promoteurs privés.

Diverses formations ont été réalisées à destination de paysans formateurs, de responsables professionnels à la maîtrise d'ouvrage, de gestionnaires d'entreprises. Plusieurs études ont également été menées, dont une sur les institutions financières qui a conduit à un protocole d'accord avec une IMF, la FECECAM, pour la création d'un fonds de garantie pour faciliter l'octroi de crédit à des entreprises de services.

c.2. Côte d'Ivoire

Un programme a été élaboré et le CIDR était en attente de validation de financement. Suite aux élections et à la crise postélectorale, le programme n'a pas pu être mis en œuvre en 2010.

c.3. Guinée

Un programme a été formulé avec des organisations professionnelles agricoles de Haute Guinée en avril 2010. Il prévoit de professionnaliser deux organisations faitières de la Haute-Guinée en les mettant en capacité de promouvoir des activités économiques au bénéfice de petits producteurs. Le département a recherché des opportunités de financement qui pourraient en permettre sa mise en œuvre en 2011.

d. Développer un modèle organisationnel du département qui tienne compte de la diversification de ses approches

Le département s'est fixé pour objectifs, sur la période du plan d'orientation stratégique 2010-2014 de diversifier ses compétences et d'intéresser à sa démarche des fondations d'entreprises, des organisations professionnelles agricoles, des banques, et des fonds financiers du Nord et du Sud. Il a donc fait appel à une mission d'appui de PAMIGA pour l'épauler dans le choix de mécanismes de capital-développement pouvant être retenus pour le fonds d'investissement. Une fondation a rejoint le panel des partenaires financiers (Seed foundation) et le Centre Français du riz et le Syndicat Français du riz basés à Arles ont été approchés à la fois pour des partenariats techniques et financiers sur les deux programmes définis avec des Organisations faitières de la filière riz au Bénin et en Côte d'Ivoire.

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

L'année 2010 est marquée dans le secteur de la microfinance par un approfondissement de la crise financière et ses retombées sur les IMF. Les investisseurs ont ralenti leurs opérations entraînant la dégradation du portefeuille de crédit dans bon nombre d'IMF en Afrique, voire des faillites d'IMF de grande taille. Cette situation a, en retour, alimenté des positions de prudence des bailleurs et investisseurs, freinant la croissance de certains et causant des crises de liquidités dans d'autres. A ces retombées de la crise financière et en lien avec elle, des phénomènes de surendettement apparaissent dans plusieurs pays et sur plusieurs marchés principalement urbains (Maroc, Bosnie, Ghana) où la concurrence est exacerbée. Des dégradations de portefeuille se généralisent dans les IMF opérant sur ces marchés. Enfin, les mises en bourse d'IMF commerciales qui ont développé des stratégies agressives afin d'attirer les investisseurs, ont entraîné bien souvent une croissance inconsidérée, des taux d'intérêts élevés, voire des pratiques abusives de recouvrement de crédits.

Et pourtant, le secteur de la microfinance est très diversifié. Il existe aussi de nombreuses IMF qui apportent des services financiers adaptés et pérennes, à des personnes exclues économiquement, socialement, culturellement ou géographiquement. Des avancées significatives ont été réalisées grâce à la technologie pour à la fois diminuer les coûts de distribution (banque à distance, mobile banking) et atténuer les risques (microassurances indicelles climatiques).

a. Afrique de l'Ouest

Le Mali connaît des difficultés avec la faillite d'institutions (JEMENI, Azaouad Finances, CANEF), entraînant des pertes pour des banques ayant apporté des concours en refinancement. Il en résulte une méfiance de la part des banques envers le secteur qui affecte directement la croissance de l'activité de crédit.

Le secteur de la microfinance au Togo a connu une baisse du volume d'activités en fin d'année 2010, due notamment à la baisse des ressources financières des banques (refinancement bancaire). Les crises de certaines institutions (IDH, TIMPAC, Redémarré) peuvent également être une cause parmi d'autres de ces baisses.

b. Afrique Centrale

Un Projet d'appui au développement de la microfinance et de la micro-entreprise en milieu rural (PADMIR) a été mis en place par le FIDA et le Gouvernement du Cameroun, avec deux composantes, accès aux services financiers et développement de produits et services financiers adaptés aux cibles rurales.

Le Tchad a évolué en 2010 en confirmant sa stabilité. Le pays s'est doté d'une Stratégie Nationale de la Microfinance (SNMF), avec l'appui du PNUD et du FENU en 2009. Un Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad (PAFIT) a été mis en place en soutien à la SNMF.

c. Afrique de l'Est

La sous-région a plutôt connu une année de relative stabilité politique et sociale. Dans cet environnement, les affaires économiques ont repris, avec des arrivées de nombreux investissements privés. Dans le secteur de la microfinance rurale, les

investissements ont été importants notamment dans le financement des chaînes de valeur agricoles.

d. Madagascar

La situation politique instable et les effets conjugués de la crise économique et financière ont abouti à la stagnation du secteur de la microfinance et la dégradation des portefeuilles de crédits pour beaucoup d'IMF existantes.

3.2. Evolution des activités du département

a. Accompagner la consolidation et la transformation des IMF existantes en particulier celles qui interviennent en zones rurales

a.1. Afrique de l'Ouest

La croissance des trois réseaux maliens de CVECA (Macina Tenenkou, OSK et Ségou) est contrastée. Cela s'explique par la restructuration en voie d'achèvement en 2010 pour 2 réseaux (Macina Tenenkou et OSK), entraînant des fermetures de caisses non rentables et le fait que les adhérents de ces caisses n'ont pas encore rejoint la nouvelle caisse de regroupement. Fin 2010, ils totalisent 30.781 membres en recul par rapport à fin 2009 (-1,8%), un encours de dépôts de 533 millions FCFA et un encours de crédit de plus de 709 millions FCFA. Le principal frein à la croissance de ces réseaux a été l'insuffisance des ressources mobilisées, surtout au niveau du refinancement bancaire auprès de la BNDA, qui a fortement limité la progression des encours de crédit. Fin 2010, le financement par l'AFD/BNDA dans le cadre du « Programme Moyen Terme 4 » a pris fin.

Au Togo, le programme vise le renforcement institutionnel et l'extension en milieu rural de deux institutions de microfinance, à l'origine : WAGES et TIMPAC. Il s'est poursuivi en 2010 avec l'insertion d'un nouveau partenaire, la FECECAV, en remplacement de TIMPAC. Les résultats des extensions en milieu rural sont prometteurs, l'agence WAGES en région Centrale atteint en fin 2010 un encours de crédit de 335.275.395 FCFA pour 3.926 membres ruraux (+84%), avec la FECECAV l'encours de crédit en fin 2010 est de 30.341.810 FCFA et révèle, selon la FECECAV, que la méthodologie employée avec l'appui du CIDR a permis une croissance plus rapide de l'activité.

a.2. Afrique Centrale

Les programmes concernés (Cameroun, Tchad) ont connu un niveau de croissance élevé et les objectifs prévisionnels ont été atteints.

Au Cameroun, le programme de création et de développement d'une institution de crédit solidaire dans les villes de Maroua, Garoua et Ngaoundéré, a poursuivi en 2010 sa croissance. Les objectifs prévisionnels sont atteints et la qualité du portefeuille de crédit demeure très bonne (PAR 30 jours à 0,6 %). Le programme d'appui à deux EMF, qui a démarré en fin d'année, a permis à MIFED Cameroun de lancer un exercice d'audit « interne » du portefeuille de crédit des deux EMF soutenus par le programme. Les résultats de ce travail permettront de mieux identifier les besoins de renforcement prioritaires en 2011.

Au Tchad, le FIDA et le Gouvernement du Tchad ont réalisé une étude pour un nouveau Programme d'Appui au Développement Rural du Guéra de 2011 à 2015. Le réseau CECA appuyé par le programme précédent bénéficie d'un financement intérimaire jusqu'au démarrage du nouveau programme (juin 2011). Le réseau a

poursuivi sa croissance en 2010 et a déposé une demande auprès de la COBAC pour l'agrément en EMF de catégorie 1.

Reconfiguration du réseau CECA du Nord Guéra au Tchad

Un réseau de 32 CECA a été mis en place par le CIDR au Nord Guéra, entre 2006 et 2009, grâce à une solidarité très forte existant au sein des villages de la zone et malgré des périodes de turbulences politiques importantes qui ont touché cette région.

Un programme ambitieux a été développé, en 2010, pour reconfigurer le réseau. Il a pour but de regrouper des caisses proches, transformer des caisses trop petites en guichets/points de service et parvenir à la constitution d'un ensemble de 9 caisses. Il a permis l'ouverture :

- * 7 Caisses Rurales, de taille suffisante chacune pour réaliser des économies d'échelle et atteindre rapidement un niveau significatif de viabilité,
- * 2 Caisses Urbaines, pour servir les populations de bourgs centres qui n'ont pas accès à des services bancaires alors qu'elles sont à plus de 8h de route de N'Djamena.

Le nombre de membres a progressé à 10.793, dont 42% de femmes, un encours d'épargne de 278.628.574 FCFA et encours de crédit à 139.017.730 FCFA.

Des animations intensives ont été menées auprès de tous les villages abritant une CECA. Elles ont abouti à une réelle adhésion à ce nouveau schéma organisationnel, qui paraît plus professionnel et plus pérenne : des assemblées générales constitutives des nouvelles Caisses Rurales ont pu toutes se tenir.

Avec un plan d'affaires ambitieux tout en restant réaliste, l'Union des Caisses d'Epargne et de Crédit du Guéra (UCECG) a pu déposer un dossier de demande d'agrément auprès des autorités de tutelle avant la fin de l'année. Au 31/12/2010, avec cette reconfiguration, 8 des 9 caisses du Guéra sont autosuffisantes financièrement. Le processus se poursuit en 2011.

Une étude d'opportunité a été réalisée sur la ville de N'djaména au Tchad, pour la création d'une Institution de Crédit Solidaire aux femmes démunies de la ville. Elle a montré la pertinence d'un tel programme.

a.3. Afrique de l'Est

En Afrique de l'Est, les activités ont porté sur le renforcement institutionnel des IMF, notamment dans les domaines de :

Gouvernance et vision stratégique

De nombreuses IMF appuyées sont des associations ou des coopératives, avec une gouvernance relativement faible. Le département poursuit à ce sujet un dialogue institutionnel avec le souci d'instaurer une gouvernance adéquate avec WPS au Kenya et PRIDE Tanzania, en étroite concertation avec PAMIGA dont ces structures sont devenues membres en 2010. Avec MOSACCO, l'appui s'est surtout centré autour de la sensibilisation du Conseil d'Administration au besoin formel d'instaurer des principes de bonne gouvernance, en s'appuyant sur l'identification des raisons internes (performances) et externes (nouvelle loi et concurrence) qui justifieraient un changement. Ce chantier doit être continué en 2011, afin d'amener MOSACO à réformer sa gouvernance en profondeur.

Transformation et réorganisation opérationnelle

En Ethiopie, les IMF ont présenté un programme de transformation des RSCF en points de services des IMF ce qui a été accepté par les autorités bancaires qui ont considéré les RSCF comme une innovation pouvant favoriser la pénétration rurale.

En Tanzanie, avec la nouvelle loi sur la Microfinance, PRIDE Tanzania a décidé de se scinder en deux Microfinance Compagnies, l'une urbaine avec le portefeuille

développé depuis plus de dix ans et l'autre rurale avec les résultats du pilote développé avec CIDR durant la première phase du programme. Le CIDR a contribué à la réorganisation de PRIDE rurale (définition de l'organigramme, profils de postes, bilan de compétences).

Au Kenya, le nouveau partenaire, MOSACCO, présente des faiblesses dans la gestion du cycle de crédit. Suite à une analyse approfondie, le CIDR a proposé des mesures d'amélioration de la situation.

A Madagascar, un nouveau programme a permis le lancement, en fin d'année, d'un Centre ressource d'Appui en Gestion aux petites et moyens IMF malgaches.

a.4. Activités transversales

Evaluation des IMF

En 2010, trois IMF (Togo, Cameroun et Rwanda) ont été notées par des agences de notation. Leurs notations ont varié entre 1 « Giraffe » pour les deux EMFs camerounaises et C+ pour l'URCLEC. Deux IMF ont été présélectionnées et analysées au Rwanda. Elles ont été retenues comme partenaires candidats dans le programme d'appui formulé conjointement avec BASIX et présenté au FENU au titre de Microlead en fin 2010.

Système d'Information et de Gestion

Le département a appuyé les IMF (Cameroun, Kenya et Tanzanie) dans l'analyse de l'adéquation du système existant et dans la définition de leur système cible, ainsi que la préparation du cahier de charges du logiciel souhaité.

b. Renforcer les capacités des IMF partenaires à diversifier leurs produits et leurs clientèles et à adopter les nouvelles technologies

En 2010, le CIDR a travaillé sur le développement de trois catégories de produits :

b.1. Produits basés sur une gestion participative (Ethiopie, Kenya, Tanzanie et Togo)

En Ethiopie, le modèle a démontré sa viabilité technique et sa viabilité financière au bout de 4 ans (Wasasa). La productivité par agent de crédit est plus importante que pour la méthodologie conventionnelle et a atteint 1.213 clients par agent de crédit comparé à des chiffres qui varient entre 360 et 500 pour la méthodologie conventionnelle.

En Tanzanie, une évaluation de la méthodologie suivie d'un atelier a eu lieu, confirmant la pertinence des produits et de la méthodologie utilisés dans la Community Based Microfinance. Cette évaluation a aussi permis d'identifier les causes des faibles performances du portefeuille (faiblesse des procédures de recouvrement, insuffisante application des politiques et procédures et faible niveau de supervision et de contrôle interne). Des mesures de correction ont été identifiées.

b.2. Produits de crédit portant sur des chaînes de valeur agricoles (Ethiopie, Kenya, Tanzanie et Togo)

Le département a pour objectif le développement des produits financiers pour les filières agricoles, c'est à dire des produits financiers qui sont en partie garantis par des contrats signés dans le cadre des relations existant au sein de la chaîne de

valeur financée. En 2010, le département a été très actif dans l'identification et la définition des produits de filière. Plusieurs modèles sont en train d'être testés:

- L'IMF finance l'achat de semences ou des variétés améliorées (cas de l'orge en Ethiopie et de la banane plantain au Kenya).
- L'IMF finance deux filières en parallèle, au même producteur, le lait et la banane, et les revenus de l'une, journaliers, permettent le remboursement de l'autre.
- L'IMF finance les producteurs en signant un accord tripartite avec la compagnie qui achète la production pour en assurer la distribution finale. (filière lait au Kenya et Tanzanie, sésame et cacao en Tanzanie et cumin noir en Ethiopie).

b.3. Autres produits (Kenya, Tanzanie)

- Un produit à moyen terme pour financer l'achat d'équipement est en train d'être testé chez WPS, ainsi qu'un nouveau produit d'épargne contractuel.
- La possibilité de développer le warrantage a été étudié en Tanzanie pour le riz, mais n'a pas été retenu par manque de solidité du partenaire technique qui aurait stocké la production. Une deuxième possibilité identifiée serait un produit de warrantage pour les oignons, dont la faisabilité doit être validée.

c. Appuyer les IMFs partenaires dans l'installation de guichets de financement pour le développement d'entreprises créatrices d'emplois

Le département a conduit deux expériences pilotes au Togo et au Kenya pour le financement de MPME situées en amont ou en aval de la production agricole organisée en filières commerciales.

Au Togo, l'agence WAGES de la région Centrale a été structurée en 4 Points de Services d'Épargne et de Crédit (PSEC) permanents pour pouvoir apporter une offre de proximité en direction des populations rurales. L'offre de service est actuellement centrée sur des crédits de campagne et le financement de fonds de roulement d'entreprises (ESOP).

Au Kenya, WPS a financé le producteur des souches de banane améliorée, qui auraient dû être achetées par les agriculteurs financés par WPS. Ce genre de souche étant un nouveau produit, la demande n'a pas été aussi forte que prévue et le remboursement du crédit est en retard pour une partie du crédit. Un canevas permettant d'analyser les demandes de financement de MPME sera mis au point et testé en 2011.

d. Promouvoir des innovations financières par le développement de produits et services à forte valeur ajoutée sociale et environnementale en contribuant à l'atteinte des ODM.

Cet axe de travail du département n'a pas pu être concrétisé en 2010 et fera l'objet d'une attention particulière en 2011, notamment dans le cadre de développement de produits et de partenariats. Le concept de promotion de « conditions/moyens d'existence » largement développé en Asie du Sud en général et soutenu activement par Basix India en particulier est un axe de recherche-développement prometteur pour le département, surtout dans des pays à économie fragile.

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

a. Afrique de l'Ouest

Au Bénin, l'incertitude sur la forme que prendra le régime d'assurance maladie à vocation universelle demeure. Après avoir opté pour un schéma décentralisé dans lequel les structures mises en place par le programme auraient pu trouver une place, l'option actuelle s'oriente davantage vers un schéma à gestion plus centralisée, qui éloigne d'autant une potentielle intégration des réseaux autonomes de mutuelles.

En Guinée, les campagnes des élections présidentielles et les délais pris dans l'annonce de leurs résultats ont créé un climat d'incertitude qui a significativement pesé sur la propension à adhérer des populations de Guinée Forestière. L'annonce par le Nouveau Président de la République de la gratuité des soins pour les accouchements dans les services de l'Etat a eu un effet négatif immédiat sur l'adhésion des villages au produit maternité sans risque pour l'exercice à venir.

Le Sénégal n'a pas à ce jour suivi la tendance dominante. Sa stratégie en terme d'assurance maladie repose (encore) sur une offre diversifiée de systèmes de micro-assurance ciblant différentes catégories de population (les retraités, les employés des entreprises, les élèves, etc.) et dans laquelle les assureurs privés et les mutuelles peuvent jouer un rôle.

b. Afrique Centrale

Au Tchad, le démarrage du programme a plus ou moins coïncidé avec l'instauration par le Ministère de la Santé de la gratuité des premiers soins, sans que le « panier » de soins soumis à exemption soit précisément défini, et sans que des mesures compensatoires n'aient été proposées. De sorte que sa mise en application effective reste incertaine. Cette incertitude n'est pas dans l'intérêt des mutuelles naissantes qui ont besoin d'une tarification stabilisée pour définir leurs garanties.

c. Afrique de l'Est et Océan Indien

Au Kenya, la modification du produit proposé par le NHIF et distribué par les CBHF pour le secteur informel est intervenue brusquement au cours de l'année. L'ancien produit ne couvrant que les hospitalisations à un prix de 20 € par ménage a été remplacé par un produit couvrant les soins ambulatoires pour un prix trois fois plus élevé. Malgré une plus large couverture, l'effet prix a entraîné une diminution du nombre d'adhérents à ce produit, heureusement compensée par une plus forte augmentation des adhésions au produit à prix réduit proposé par les CBHF.

En Ouganda, la gratuité officielle de certains soins dans les services publics a été maintenue, malgré son application toute relative. Une réflexion est en cours au niveau national pour créer des systèmes d'assurance maladie à base communautaire diocésains couvrant les soins proposés par le secteur confessionnel qui demeurent payants. L'idée initiale inspirée de la Tanzanie, de mettre en place une couverture par l'assurance maladie des soins restés à charge des usagers dans les services publics (CHF), a laissé la place, aujourd'hui, à un système plus assurantiel qui serait administré par le NHIF.

En Tanzanie, les élections présidentielles et parlementaires ont eu des effets contrastés. Elles ont quelque peu perturbé les campagnes d'adhésions. Cet effet

négatif a été plus que compensé par l'augmentation du prix du café dont a bénéficié une grande partie des adhérents aux mutuelles dans le District de Mbozi. Dans le District de Kyela, la proximité des échéances électorales a joué en faveur de l'adoption par le Conseil de District de Kyela des mesures de relance du CHF proposées par le CIDR et dont les membres voulaient tirer un bénéfice politique.

Aux Comores, les élections présidentielles ont ralenti significativement le développement du programme sur l'ensemble du pays mais particulièrement sur l'Île de Mohéli à qui la présidence tournante de l'Union était constitutionnellement attribuée. La remise en cause de cette disposition par le Président sortant a entraîné un climat insurrectionnel sur l'île qui a perturbé les activités pendant 6 mois.

4.2. Evolution des activités du département

En 2010, les programmes du département ont appuyé 156 mutuelles ayant 110.812 bénéficiaires (52.075 en Afrique de l'Ouest et Centrale (-13% comparé à 2009), 44.044 en Afrique de l'Est (+17%) et 14.693 (+6%) dans l'Océan Indien).

Au Bénin et en Guinée, le nombre total de personnes couvertes a diminué suite à une conjugaison de facteurs internes (manque de motivation des élus, techniciens) et externes (mauvaise qualité de l'offre de soin) et présente des disparités (au Bénin diminution du produit scolaire, mais croissance significative du produit maternité sans risque). Aux Comores, l'augmentation des bénéficiaires trouve son explication dans la promotion du produit assurance scolaire. Tous les programmes en Afrique de l'Est enregistrent une croissance des effectifs.

a. Professionnaliser la gestion des systèmes de micro-assurance santé

Le service commun de gestion de la FNMSC des Comores est le plus avancé dans la professionnalisation de sa gestion. 30 mutuelles lui délèguent la gestion de leurs produits. Dans d'autres programmes (Guinée, Kenya), des appuis plus ponctuels ont été délivrés lors des missions d'appui technique pour renforcer les compétences des gestionnaires du risque. Un programme de structuration des services techniques des réseaux sera formulé et mis en œuvre au cours de l'année 2011.

Le programme au Sénégal est le premier programme pour lequel une démarche structurée de mise en place d'un Centre de Promotion et de Gestion (CPG) a été conduite. Un plan d'affaires a été établi sur la base des conclusions d'une étude de marché approfondie comportant des tests de produits. Un référentiel de processus à instruire a été élaboré avec le cabinet CGR. Il sera développé au cours de l'année 2011.

La délégation de la promotion et de la gestion de la micro-assurance à des structures dédiées (CPG)

Les CPG assurent la délégation de la gestion technique de la micro-assurance santé pour le compte d'organismes de portages des risques (mutuelles, assureurs, etc.). Ils offrent une gamme de services incluant la conception de produits, la gestion assurantielle des mécanismes de partage des risques maladie, la gestion financière des adhésions et des sinistres. La gestion des sinistres comporte une fonction d'achat de prestations de soins (négociation du panier de soins, des protocoles, tarifs et suivi des contrats avec les prestataires) qui s'adressent en priorité aux mutuelles de santé existantes, mais également aux assureurs privés et à d'autres mécanismes de financement de la santé.

Outre les avantages d'une gestion professionnelle de la micro-assurance santé en termes de qualité de services offerts aux adhérents, les CPG libèrent les leaders des mutuelles de la réalisation de tâches complexes, ce qui leur permet d'accorder plus d'attention aux activités de promotion et de marketing.

b. Diversifier les modes de financement et de consolidation financière de la micro-assurance santé

Des démarches ont été engagées fin 2009 auprès de mutuelles du Nord pour la mise en place d'un cofinancement durable des mutuelles du Sud. Ces démarches sont en cours mais n'ont pas encore abouti : la mutuelle de l'Oise (CCMO) n'a pu encore s'engager pour cofinancer l'UMSGF en Guinée. Avec la FNMF, des démarches ont été entreprises mais le changement d'interlocuteur demande de reprendre les discussions.

Aux Comores et au Sénégal, une approche de cofinancement des mutuelles est étudiée en s'appuyant sur le transfert de fonds de migrants prêts à assurer la couverture maladie des membres de leurs familles restés au pays. Des enquêtes préalables pilotées par le CERMES ont été réalisées mais ont pris plus de temps que prévu. De sorte que la phase de conception de produits a été reportée en 2011. Les enquêtes conduites auprès des migrants sénégalais ont progressé plus rapidement. Des partenariats avec le Centre de Promotion et de Gestion créé à Dakar par les assureurs sont en cours de définition. Pour les migrants, cette interface est une opportunité pour sécuriser l'acheminement de leurs cotisations vers les destinataires qu'ils auront désignés.

c. Promouvoir avec d'autres acteurs une offre de soins de qualité adaptée aux besoins des systèmes de micro-assurance

Contractualisation de la qualité et suivi des contrats

Dans tous les programmes, les mutuelles négocient avec les prestataires de soins des conditions portant sur la qualité perçue des soins (disponibilité en médicaments, bon accueil des mutualistes et arrêt des pratiques parallèles, en particulier). Le suivi des termes des contrats est variable d'un programme à l'autre.

En Guinée, où la qualité des soins pose le plus de problèmes, l'Union a développé une stratégie volontariste pour permettre aux adhérents des mutuelles de bénéficier de soins d'une qualité acceptable. La signature du contrat avec les mutuelles autorise l'accès des centres et postes de santé au dépôt de médicaments cogéré par l'UMSGF et l'hôpital de N'Zérékoré. Des services de proximité visant l'amélioration de la qualité des prises en charge des femmes enceintes sont délivrés aux villages adhérant au produit maternité sans risque.

Au Bénin, le suivi des contrats est moins systématique. Les arriérés de dettes accumulés par les mutuelles dans les services de santé n'ont pas favorisé la tenue des réunions de suivi des contrats. Un plan de liquidation des arriérés a été mis en œuvre.

Aux Comores, le conventionnement a été généralisé et systématisé. Il a permis la signature de conventions avec 58 prestataires : 3 hôpitaux, 20 centres de santé publics, 3 postes de santé, 2 centres confessionnels, 17 cliniques privées et 13 pharmacies.

En Ouganda, il y a lieu de relever la collaboration étroite entre l'ONG SHU, les autorités sanitaires et les responsables des structures de soins, notamment confessionnelles. Les actions menées conjointement sont constituées essentiellement d'organisation/participation aux réunions de sensibilisation par le personnel des structures sanitaires, la mise en place de mesures incitatives en faveur des mutuelles, l'affichage de messages sur les mutuelles dans les

structures de soins, l'animation d'émissions radio et la participation de deux responsables de structures de soins au conseil d'administration de SHU.

En Tanzanie, le protocole d'accord qui définit les relations entre l'association CHIF de Kyela et les prestataires de soins, prévoit explicitement l'affectation d'une partie du cofinancement des cotisations allouée par un fonds dédié (le Matching Fund), pour améliorer l'offre de soins. Le cofinancement sera octroyé sous forme de financement de projets d'amélioration de la qualité des soins (augmentation du stock de médicaments, réfection des infrastructures ou équipements) à des services de santé contractant avec l'association.

Coopération avec des organismes d'appui à l'offre de soins

Aux Comores, une coopération étroite s'est établie entre le programme de promotion des mutuelles et le PASCO qui appuie la réhabilitation des services de santé sur l'île d'Anjouan et leur financement. Elle porte sur la définition d'une stratégie concertée de tarification des prestations dans les services publics. Les premiers effets de cette coopération devraient être visibles en 2011.

C'est au Tchad, compte tenu du niveau de dégradation des services publics de santé, qu'une coopération formalisée entre des opérateurs d'appui à l'offre et le programme de promotion des mutuelles est la plus nécessaire. Des contacts avec des opérateurs potentiels (Programme GAVI, UNICEF) ont été pris lors de la mission d'appui du CIDR de novembre 2010. La présence d'un opérateur d'appui a été intégrée dans les critères de choix de sites d'implantation des mutuelles.

d. Insérer les systèmes de micro-assurance santé dans les dispositifs nationaux de protection sociale

Articulation des approches mutualistes avec des financements publics en Afrique de l'Est

C'est en Afrique de l'Est que l'intégration des systèmes de micro-assurance participative offre le plus grand potentiel.

Gouvernance participative et financement du Community Health Fund dans le District de Kyela en Tanzanie

Les systèmes d'assurance maladie participatifs sont une innovation dans le contexte tanzanien et sont reconnus comme telle par les autorités locales et nationales. Un réseau de SMHIS opérant dans la zone d'attraction d'un hôpital confessionnel (Mbozi) a atteint son seuil de démonstration avec plus de 10.000 assurés. Le taux de pénétration est de 15% contre moins de 3% pour le CHF. Les résultats obtenus à Mbozi ont permis au CIDR de négocier avec les autorités nationales et régionales, une recherche action dans le district de Kyela portant sur l'organisation de la gouvernance du CHF par les membres cotisants et la gestion assurantielle des cotisations.

Cette « privatisation » de la gouvernance a eu des effets rapides sur la mobilisation des ressources et l'implication du secteur privé :

- Une société internationale de négoce de cacao a accepté de s'impliquer dans la collecte des cotisations et dans le cofinancement des primes pour les producteurs de cacao et leur famille sur une période de six ans.
- Pour uniformiser le montant des primes payées, le District va cofinancer celles des non producteurs de cacao.
- Une fondation privée (EJAF) a accepté de financer les coûts de traitements des maladies opportunistes restant à la charge des PVVIH.

En Tanzanie, suite aux conclusions de la mission de décembre 2010, le programme travaille sur un montage institutionnel pour la pérennisation du réseau des SMHIS de Mbozi selon un modèle similaire à celui en cours de test dans le District de Kyela (mise en place d'une association au niveau du District), et sur la diffusion de ce modèle aux autres districts de la Région de Mbeya. A la demande de l'USAID, le CIDR est invité à intervenir dans la zone d'activités du Projet Chetaah dans la Région d'Iringa, pour promouvoir dans un premier temps des SMHIS articulés dès leur démarrage avec le CHF.

Au Kenya, les premiers contacts formels ont eu lieu cette année entre le programme de Nyeri et le NHIF qui s'est montré intéressé par les produits à bas prix distribués par les CBHF. Comme première étape d'articulation, il a été proposé au NHIF de réassurer les CBHF contre les risques exceptionnels auxquels ce produit les expose. Ces premiers contacts devront être poursuivis en 2011. L'objectif pour le programme est d'obtenir une contribution aux frais de distribution des produits du NHIF actuellement supportés en totalité par le programme.

Intégration de la promotion des mutuelles dans les dispositifs gouvernementaux d'assurance maladie universelle en Afrique de l'Ouest

Au Bénin, les démarches entreprises ces deux dernières années pour faire reconnaître les mutuelles comme des acteurs importants de la couverture maladie du secteur informel et agricole n'ont pas abouti. La stratégie suivie par le RAS a évolué vers une démarche de lobbying plus politique en association avec d'autres acteurs comme WSM et vise la reconnaissance des mutuelles comme mouvement social à part entière.

Au Burkina Faso, l'étude conduite par le CIDR a eu pour objectif premier d'identifier le rôle possible des mutuelles dans le dispositif d'assurance maladie à vocation universelle que le gouvernement définit. Le choix actuel du gouvernement est d'opter pour un système contributif largement subventionné avec centralisation de la gestion des cotisations. Le rôle des mutuelles se limiterait à la distribution des produits, libre à elles de proposer des services complémentaires si le besoin se présente. La première phase de l'étude a consisté à analyser les intentions de cotisations que les populations du secteur informel accepteraient de payer sur une base volontaire.

Capitalisation et diffusion de l'impact de la micro-assurance participative

La micro-assurance santé à gouvernance participative doit trouver sa place dans les dispositifs nationaux de protection sociale. La capitalisation de l'impact des programmes appuyés par le CIDR et la diffusion des résultats permettent d'alimenter le dialogue politique. Ceci a pu être possible au Bénin et en Tanzanie où les leçons apprises ont pu être diffusées aux décideurs politiques en charge de la conception d'un système d'assurance maladie à vocation universelle.

e. Le département a complété ses domaines d'expertise, standardisé ses modes opératoires et diversifié ses partenariats stratégiques et financiers

La formalisation des outils de gestion de la micro-assurance du département a été initiée mais sera effectuée courant 2011. Des opérations ponctuelles ont été menées en partenariat avec des Fédérations d'organisations mutualistes du Nord (ANMC, FNMF, WSM), et se sont concrétisées entre autres par une étude au Burkina, et la participation à l'organisation des séminaires de formations à Autrèches. Ces coopérations devraient se poursuivre en 2011.

III. Evolutions organisationnelles

1. Démarche de partenariat et d'alliance

Une première réflexion a été initiée sur la notion de partenariat et d'alliance au niveau global du CIDR et au sein de certains départements. Elle devra se poursuivre et être formalisée en 2011.

Chacun des départements a défini dans son programme 2010 les principales actions qu'il entend mener en termes de partenariat et d'alliance. Les démarches ayant progressé sont :

- Le département « Entreprises agricoles, filières et marché » a initié une réflexion sur comment créer des partenariats dans le cadre d'actions de Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises, notamment par des échanges avec l'Association RSE et Développement. Des contacts ont été pris pour présenter le programme en Côte d'Ivoire à des entrepreneurs, mais n'ont pu encore être concrétisés au vu de la situation dans le pays.
- Le département « Microfinance, entreprises et création d'emplois » a élaboré un programme conjoint avec Basix en Ethiopie qui débutera début 2011, et un autre au Rwanda qui est en attente de validation des bailleurs.
- Le département « Systèmes de santé et prévoyance sociale » a poursuivi sa collaboration avec le CERMES sur l'établissement de relations avec la diaspora des Comores et du Sénégal. Il développe d'autre part une coopération avec la FMNF et l'ANMC.

Dans le cadre de sa stratégie de partenariat et d'alliance, le CIDR est membre du réseau Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR). En 2010, le sociétariat de l'AIDR s'est élargi passant de 17 structures membres à 19, avec l'adhésion de l'ONG RAFIA du Togo et l'ONG MJCD au Bénin. Les premières étapes pour la constitution de plates-formes pays ont été initiées. Par ailleurs, un travail a été réalisé sur le partage de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de transparence.

2. Démarche de management des connaissances

Un accompagnement régulier (sur une base trimestrielle) a été fait au niveau de la définition des programmes de travail de chaque département et au niveau du suivi des réalisations. Les résultats ont été insuffisants en termes d'implication des responsables de programmes et des conseillers techniques. En fin d'année, chaque département a fait un autodiagnostic de ses activités 2010, a précisé ses motivations à renforcer sa démarche de management des connaissances, et a présenté son programme et les points d'amélioration pour l'année à venir.

En vue de l'ouverture plus large du site UNGANA, un travail de validation des documents actuellement en ligne a démarré. La totalité des documents du département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » a été validée. Pour les autres départements, ce taux est compris entre 25 et 50%. Peu de nouvelles publications ont été faites au cours de l'année (une quinzaine) mais de nombreux documents sont en cours de finalisation fin 2010 et devraient être indexés en début 2011.

Les résultats au niveau des communautés de pratiques sont mitigés. Une seule communauté de pratiques a été mise en œuvre sur le thème « Construire des relations pérennes entre entreprises agroalimentaires existantes et organisations

de producteurs ». Elle a duré trop longtemps et si les études de cas proposées étaient pertinentes, peu de conclusions opérationnelles en ont été tirées.

Le CIDR a également travaillé en 2010 pour structurer une offre de renforcement des compétences. Deux séminaires de formation ont été organisés : un sur la place de la micro-assurance santé participative dans les stratégies nationales de financement des soins (juin 2010) et un sur les nouvelles approches et pratiques de développement territorial en Afrique (septembre 2010). La qualité de ces séminaires a été jugée très satisfaisante par l'ensemble des participants.

Au niveau de la formation au CIDR, un travail approfondi a été fait sur le recrutement et les stages de présélection. La démarche proposée a été mise en œuvre et fait l'objet d'ajustements à chaque stage. Si les stages de préparation au départ sont mieux anticipés et les plannings élaborés, peu de travail a encore été fait sur la méthodologie de déroulement du stage. Des formations des conseillers techniques (formation permanente) ont été faites lors des ateliers par départements au mois de septembre.

3. Démarche de communication externe

Une cellule de communication au CIDR, composée de membres du CIDR et de personnes ressources extérieures a été mise en place avec pour fonctions de coordonner la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique de communication extérieure du CIDR. Elle s'est réunie 3 fois en 2010.

La cellule a suivi, entre autres, l'élaboration d'une nouvelle charte graphique : un nouveau logo a été créé pour le CIDR, en cohérence avec l'identité et les intentions du CIDR. Fin 2010, le logo est en cours de déclinaison sur les différents supports de communication (cartes de visite, rapports d'activité, présentations, site internet).

Le CIDR a souhaité se doter d'une banque d'images et de textes, afin de référencer les supports de communication disponibles et de les rendre accessibles à l'ensemble des salariés du CIDR (siège et terrain). Ce chantier a été lancé fin 2010 : des termes de référence ont été élaborés et un prestataire sélectionné pour sa création. La banque sera opérationnelle en 2011. Elle pourra servir de support pour le développement de modules de formation à la communication pour les conseillers techniques, initialement prévue en 2010.

Il n'y a pas eu de production de documents de référence sur les savoir faire du CIDR en 2010. Le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » a, quant à lui, développé des supports de présentation du département et de ses programmes.

Une des activités prévues était la présentation du plan d'orientation stratégique 2010-2014 dans les pays du Sud. Une présentation a été faite au Bénin en juin auprès d'environ 70 personnes qui ont manifesté un fort intérêt. Il devait être présenté en Tanzanie en 2010, mais cette présentation a été décalée à 2011. Les Plans d'Orientation Stratégique du CIDR et de chaque département ont été traduits en anglais.

4. Démarche d'accompagnement managérial

Suite à un certain nombre d'évolutions organisationnelles précisant les fonctions des départements et services communs et du comité exécutif, le CIDR a mis en place une direction exécutive à partir de mars 2010, avec pour principales

missions la coordination des activités des départements, la direction des services communs et l'animation du Comité Exécutif.

Afin de créer une large mobilisation autour de son nouveau plan stratégique et la constitution d'équipes opérationnelles et efficaces, tant au siège que sur le terrain, le CIDR a souhaité mettre en place une démarche d'accompagnement managérial. Cette démarche a débouché sur la mise en place d'un « Pacte Managérial » : ce Pacte résulte d'un travail collectif qui s'est déroulé de mars à octobre 2010, avec des entretiens (avec les responsables de programmes au siège, les conseillers techniques sur le terrain, les directeurs de département), suivi de séminaires et tables rondes. Le Pacte Managérial élaboré précise les principes managériaux du CIDR. Il s'organise autour de trois dimensions : une dimension consacrée aux valeurs, une dimension consacrée aux missions et plus value des différentes catégories de personnel (fonctions, niveau de responsabilité, missions de direction, missions des coordinations régionales, principe de délégation, etc.) et une dimension consacrée au pilotage et à la transparence (comité exécutif, instances de gouvernance).

Des travaux complémentaires seront encore nécessaires pour approfondir quelques points de ce pacte en particulier au niveau du concept de « coordinations régionales » et des implications de leur mise en place.

IV. Programme d'activités 2011

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Activités du département

Les principales activités relatives à l'organisation seront l'amélioration du suivi et de l'appui technique des programmes, notamment avec la création de la coordination technique nationale Madagascar, la mise en place opérationnelle du logiciel Aid Impact et le renforcement de l'esprit d'équipe et des échanges.

Les activités de recherche et développement porteront sur le développement économique local et la fiscalité locale.

En terme de management des connaissances, le département s'est fixé, pour 2011, d'analyser et de formaliser ses pratiques pour mieux les diffuser auprès des partenaires locaux (atelier bilan annuel par programme, production de documents de capitalisation). Un séminaire de formation sur le thème « Améliorer la performance des communes » sera dispensé au dernier trimestre 2011.

En termes de communication, le département diffusera des documents de présentation des programmes et produira une newsletter interne.

Le département portera une attention forte à l'élaboration de nouveaux programmes.

1.2. Formulation et mise en œuvre de nouveaux programmes

- Formulation d'un projet « Réseau eau et assainissement » entre collectivités du Bénin, porté par l'Association Nationale des Communes du Bénin.
- Conception avec l'ONG malgache partenaire T&D d'un programme en Sava sur le développement économique local (Madagascar).
- Réalisation d'une étude d'opportunité/faisabilité au Burkina Faso.
- Réalisation d'une étude d'opportunité pour un projet d'appui au développement local et à la décentralisation (Ghana).
- Réponse à la sollicitation programme UE d'appui aux ONG internationales et collectivités locales (Centrafrique)

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Activités du département

Le département privilégiera cinq axes d'amélioration de l'organisation : (i) la cohésion, en développant la communication interne et l'esprit d'équipe, (ii) le professionnalisme, en travaillant à la qualité du reporting de ses conseillers techniques et de ses partenaires, (iii) l'entrepreneuriat, en développant l'écoute et l'analyse de l'environnement, (iv) le leadership, en veillant à la clarté de la répartition des rôles et responsabilités au sein de l'équipe, et (v) l'engagement, par le dialogue sur les moyens nécessaires à mettre en œuvre au regard des résultats attendus et la prise de recul.

Les activités de recherche et développement porteront sur la mise en place du fonds d'investissement (finalisation du plan d'affaires, audit externe des fonds existants, création de la SA, mise en application du code de financement, mobilisation d'investisseurs, organisation des comités de décision).

Le management des connaissances portera sur la standardisation et le partage des outils et procédures de promotion des ESOP.

Le département continuera ses échanges avec des organisations professionnelles agricoles du Nord, notamment avec le Centre Français du Riz et se rapprochera d'investisseurs du Nord et du Sud.

En termes de communication sont prévues une présentation du plan d'orientation stratégique CIDR en Cote d'Ivoire et la réalisation d'un film avec le CCR-B.

2.2. Prospection et mise en œuvre de nouveaux programmes

- Mise en œuvre du Programme régional Afrique de l'Ouest pour la consolidation et l'extension d'un réseau de plates-formes nationales d'appuis au développement des PME agro-alimentaires (Bénin, Burkina Faso, Mali, Togo).
- Mise en œuvre du programme avec l'ANARIZ-CI en Côte d'Ivoire.
- Recherche de partenaires et mise en œuvre du programme formulé avec une organisation professionnelle agricole de Haute Guinée (Guinée).
- Formulation d'un programme de renforcement des capacités de Centres de Services Agricoles dans la région Sofia, pour y dynamiser les filières agricoles et halieutiques (Madagascar).

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Activités du département

L'enjeu de l'année est à la fois de renforcer la coordination régionale Afrique de l'Est et de préciser les rôles et relations entre les responsables de programmes au siège et les coordonnateurs régionaux.

Les thèmes de recherche-développement seront : (i) fusion d'institutions de microfinance rurales, (ii) diversification de produits (épargne, crédit, assurance, transfert, chaîne de valeur) en utilisant autant que possible la technologie, (iii) financement de MPME en aval de la chaîne de valeur sur des entreprises de transformation, de conditionnement et de commercialisation.

Un tool kit sur les différentes chaînes de valeur sera développé, sur la base de l'expérience en Afrique de l'Est et au Togo, et un autre pour le processus d'évaluation à la restructuration voire la transformation d'une SACCO, en s'appuyant sur l'expérience du CIDR au Kenya.

Le département souhaite poursuivre les contacts avec des grands groupes industriels pour développer un partenariat autour de la notion de nouveaux produits et services financiers à forte valeur ajoutée sociale et environnementale.

Le département réalisera un film sur ses activités en financement rural et financement de chaînes de valeur.

3.2. Formulation et mise en œuvre de nouveaux programmes

- Lancement d'un nouveau programme à partir d'avril pour la gestion d'un fonds sur les chaînes de valeurs (Ghana).
- Mise en œuvre d'un programme, en partenariat avec Basix, pour appuyer deux IMF de taille nationale et l'Association de Microfinance (Rwanda).

- Mise en œuvre d'un programme pour appuyer cinq SACCO et renforcer l'équipe SACCO au sein de la COOP Bank pour opérer le transfert d'expériences, d'outils et de méthodologie (Kenya).
- Elaboration d'un nouveau programme PADER en collaboration avec l'équipe du FIDA (Tchad).
- Réalisation de deux études pour l'identification de nouveaux projets pour 2012 : Côte d'Ivoire (financement TPME) et Tchad (Institution de crédit solidaire pour les femmes de N'Djaména).

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Activités du département

Le département améliorera ses procédures de suivi et d'évaluation des programmes. Il définira deux programmes transversaux sur (i) la structuration de CPG et (ii) l'amélioration des stratégies de marketing. Il définira les conditions et modalités de décentralisation de l'appui technique à des réseaux et à des ONG du Sud. Le département continuera d'animer un comité scientifique.

Les programmes de recherche et développement initiés en 2010 seront poursuivis : viabilité et stratégies de cofinancement des systèmes de micro-assurance santé (i) par des mécanismes de financement du SIDA dans la région de Kyéla en Tanzanie, (ii) par les migrants comoriens et sénégalais ; conception d'une méthodologie fiable de suivi et d'évaluation de l'impact de l'adhésion aux mutuelles sur la réduction de la mortalité maternelle aux Comores.

Le séminaire sur la micro-assurance participative et l'assurance maladie universelle sera réitéré et une nouvelle formation sur les thèmes des études de faisabilité et la gestion des risques sera élaborée.

Le programme de management des connaissances se concentrera sur la standardisation des outils (tool kit opérationnel décrivant les différentes fonctions et tâches d'un CPG, supports de formation sur la gestion des risques).

Le département développera ses contacts avec des organisations indiennes (Micro-Insurance Academy, Medicar TPA) en vue d'explorer des synergies et rencontrera des groupes internationaux (Barry Callebaut et Fruitière de Marseille) dans le but de monter des opérations conjointes.

4.2. Formulation et mise en œuvre de nouveaux programmes

- Formulation et présentation aux bailleurs d'une première phase d'un programme de la micro-assurance sur la ville de Lomé en partenariat avec l'ONG CREDI (Togo).
- Réponse à un appel d'offre pour la mise en place de chèques santé pour les soins obstétricaux et néonataux (Cameroun).
- Formulation et présentation aux bailleurs d'un programme régional en Afrique de l'Est, pour apporter un appui technique aux réseaux d'organisations de micro-assurance participative.
- Restitution des conclusions de l'étude préalable en vue de la formulation d'un programme de promotion de modèles mutualistes articulés avec le régime d'assurance maladie universelle (Burkina Faso).
- Formulation d'un programme national de professionnalisation de la promotion et de la gestion des mutuelles de santé (Guinée).
- Réalisation d'une étude d'opportunité pour un programme associant la création d'une offre de soins privés et la promotion de la micro-assurance santé cofinancée par des entreprises agroalimentaire (Cote d'Ivoire).

5. Démarches organisationnelles

5.1. Démarche de partenariat et d'alliance

La formalisation d'une stratégie générale de partenariat et d'alliance est importante afin d'assurer une cohérence globale. Elle se basera sur une analyse des objectifs de partenariat et d'alliance de chacun des départements et l'identification de quelques partenariats emblématiques qui couvriront l'ensemble de la stratégie CIDR.

Le CIDR continuera son appui au renforcement et à la structuration du réseau AIDR, en vue d'atteindre les objectifs communs d'élargir le sociétariat (passage de 19 structures à 22), poursuivre le travail sur les notions de « stratégies pays » et de « plates-formes nationales AIDR », poursuivre les activités de professionnalisation et organiser un atelier sur le thème du « développement économique local » en octobre à Ouagadougou.

5.2. Démarche de management des connaissances et de renforcement des compétences

La démarche de management des connaissances se centrera sur l'appui aux départements dans la définition, l'élaboration et l'évaluation de leur programme annuel, ainsi que dans la constitution d'une documentation de référence actualisée et de qualité des pratiques CIDR.

Au niveau des activités de formation, il est prévu de mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences, d'accompagner les départements dans l'actualisation des modules de préparation au départ des conseillers techniques nouvellement recrutés et d'appuyer l'organisation de séminaires.

Un centre de formation et de management des connaissances sera créé et son plan de développement élaboré.

5.3. Démarche de communication externe

La cellule de communication du CIDR se réunira 6 fois et coordonnera la mise en œuvre de la charte graphique, l'opérationnalisation de la banque de messages et d'images, la présentation du plan d'orientation stratégique 2010-14 dans des pays d'intervention, la réalisation de films et de supports de communication. Une réflexion sera menée sur la valorisation de l'ouverture d'UNGANA à un plus large public.

5.4. Démarche d'accompagnement managérial

Le Pacte Managérial sera finalisé et diffusé auprès de l'ensemble des salariés et en externe. L'année 2011 sera consacrée à sa mise en œuvre opérationnelle : des points de progrès seront identifiés et un plan d'action élaboré. Des objectifs de progrès managériaux seront intégrés dans les entretiens d'appréciation annuelle. Il est prévu, au bout d'un an, une première évaluation de la mise en œuvre et, si nécessaire, des ajustements seront réalisés.

Certains aspects qui n'ont pas pu encore être approfondis feront l'objet de travaux complémentaires, en particulier le concept de « coordinations régionales » et des implications de la mise en place de ces coordinations sur les fonctions au siège.

Sigles et abréviations

ADECOB	Association pour le Développement des Communes du Borgou (Bénin)
AFD	Agence Française de Développement
ADT	Animateur de Territoire (Bénin)
AIDR	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
AIMS	Association Inter-Mutuelles de Santé (Bénin)
AMIR	Association de Microfinance du Rwanda
ANMC	Association Nationale de la Mutualité Chrétienne (Belgique)
APIDA	Association pour le Développement de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori (Bénin)
APME.2A	Agence pour la Promotion des PME pour l'Agriculture et l'Artisanat (Burkina Faso)
ASGOL	Appui Suisse à la Gouvernance Locale (Bénin)
BIT	Bureau International du Travail
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole (Mali)
CANEF	Centre d'appui nutritionnel économique aux femmes (Mali)
CBHF	Community Based Health Financing (Kenya)
CCMO	Caisse Chirurgicale et Médicale de l'Oise
CCR-B	Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin
CEC	Caisse d'Epargne et de Crédit
CECA	Caisse d'Epargne et de Crédit Autogérée
CDF	Comité de Développement de Fokontany (Madagascar)
CEFEB	Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires (France)
CERMES	Centre de Recherche Médecine, Sciences, Santé et Société (France)
CHF	Community Health Fund (Tanzanie)
CGP	Centre de Promotion et de Gestion
CREDI	Centre de Recherche pour l'Environnement et le Développement Intégré (Togo)
CSA	Centre de Services Agricoles
DEL	Développement Economique Local
DPO	Division pour le Partenariat avec les ONG (France)
EIA	Entretien Individuel d'Appréciation
EJAF	Elton John AIDS Foundation
EMF	Etablissement de Micro Finance
EPCI	Etablissement Publics de Coopération Intercommunale
ESOP	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
ETD	Entreprises Territoire et Développement (Togo)
FADeC	Fonds d'Appui pour le Développement des Communes (Bénin)
FDL	Fonds de Développement Local
FDT	Fonds de Développement des Territoires
FECECAM	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (Bénin)
FECECAV	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises (Togo)
FENU	Fonds d'Equipeement des Nations Unies
FFARM	Facilitating farmers Access to Remunerative Market (Ethiopie)
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FMO	Farmers Marketing Organisations
FNMF	Fédération Nationale de la Mutualité Française
FNMSC	Fédération Nationale des Mutuelles de Santé des Comores
FNUAP	Organisation des Nations Unies pour la Population
GAVI	Global Alliance for Vaccine Immunisation
GIC	Groupement Intercommunal des Collines (Bénin)
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
HARDI	Harmonisation des Actions pour la Réalisation d'un Développement Intégré (Madagascar)
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
ICD	Initiatives – Conseils – Développement (Mali)
ICS	Institution de Crédit Solidaire
IDH	Investir dans l'Humain (Togo)

IMF	Institution de Microfinance
IMFR	Institution de Microfinance Rurale
LAB/FT	lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
MJCD	Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement (Bénin)
MOSACCO	Mumias Outgrowers Saving and Credit Co-operative (Kenya)
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprise
NHIF	National Health Insurance Fund (Kenya)
OETA	Organisation pour le Développement Economique des Territoires de l'Alibori (Bénin)
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PADMIR	Projet d'appui au développement de la microfinance et de la micro-entreprise en milieu rural (Cameroun)
PAFIT	Programme d'Appui à la Microfinance Inclusive au Tchad
PAGLOC	Programme d'Appui à la Gouvernance Locale (Togo)
PAMIGA	Participative Microfinance Group for Africa
PAPM	Projet d'Appui au Petits Métiers (Madagascar)
PAR	Portefeuille A Risque
PASCO	Projet d'Appui au Secteur de la Santé aux Comores
PDC	Plan de Développement Communal
PDF	Plan de Développement des Fokontany (Madagascar)
PDLU	Programme de Développement Local Urbain (Madagascar)
PDPU	Programme de Développement des Pôles Urbains (Madagascar)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSEC	Points de service d'épargne et de crédit
PVVIH	Personnes vivant avec le VIH
RAFIA	Recherche, Appui, Formation aux Initiatives d'Autodéveloppement (Togo)
RAS	Réseau Alliance Santé (Bénin)
RESOP	Réseau des ESOP (Togo)
ROPPA	Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles
RSCF	Rural Savings and Credit Facilities (Ethiopie)
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
SACCO	Saving and Credit Co-operative
SEAE	Service européen d'action extérieure
SHU	Save for Health Uganda
SNMF	Stratégie Nationale de Microfinance
SMHIS	Self Managed Health Insurance Scheme (Tanzanie)
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
T&D	Territoire et Développement
TIMPAC	Tous Impliqués dans la Mobilisation des Ressources Locales et la Promotion des Activités Communautaires (Togo)
UE	Union Européenne
UMSGF	Union des Mutuelles de Santé de Guinée Forestière
UNGANA	Site de Management des Connaissances
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	United States Agency for International Development (Etats-Unis)
WAGES	Women and Associations for Gain both Economic and Social (Togo)
WPS	Wakenya Pamoja SACCO (Kenya)
WSM	World Solidarity Movement (Belgique)

Le présent rapport d'activités est le rapport de synthèse des activités du CIDR pour l'année 2010. Il est complété par quatre rapports d'activités des départements et par une présentation détaillée des comptes de résultats de l'exercice 2010.

L'ensemble de ces rapports est consultable sur le site www.cidr.org